

ESTUDIO CUALITATIVO SOBRE EL PERFIL DEL COMMUNITY MANAGER EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

MARIA GRAZIA TREMOLIZZO

Trabajo de Fin de Máster

Máster en Comunicación Corporativa

Tutor: Sergio Monge Benito

Octubre de 2014



"A Te, che ci provi sempre.

E che sempre ci riesci."

Gracias por "Non gogoa, han zangoa."

En la redacción de la tesina hemos utilizado los siguentes acrónimos, ya que serán términos frecuentes:

CM = Community Manager

RR.SS. = Redes Sociales online

C.I.RR.SS. = Comunicación Institucional de las Redes Sociales online

TIC = Tecnologías de la información y la comunicación

UPV/EHU = Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Este estudio, trabajo de fin de Máster en Comunicación Corporativa, nace de la oportunidad de realizar las prácticas en el Departamento de Comunicación del Campus de Excelencia Internacional (CEI) Euskampus Fundazioa de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), donde he llevado a cabo, entre otras, las tareas propias del perfil de Community Manager (CM).
Aquí me he encontrado con la posibilidad de profundizar, desde la perspectiva cualitativa, la investigación "Estudio sobre el uso institucional de redes sociales por parte de las universidades públicas", realizada en el 2013 por Nancy Fernández, ella también alumna del Máster en Comunicación Corporativa y, en aquel año académico, Community Manager en prácticas en Euskampus Fundazioa.
El objetivo principal de su investigación era conocer qué se estaba haciendo en aquel momento en materia de comunicación online, en particular con las redes sociales de los canales institucionales en el sector de la educación pública universitaria española, ya que los estudios a nivel nacional acerca de este tema eran escasos.
Resumiendo, sus hipótesis miraban a verificar, por un lado, si las universidades públicas españolas estaban apostando por llegar a su público objetivo a través de las redes sociales institucionales, y, por otro lado, a medir la repercusión que estas últimas generaban y la acogida por parte de su público.
A través de su análisis descriptivo y cuantitativo sobre una muestra de 17 universidades, seleccionadas utilizando el criterio "la universidad pública que más alumnas y alumnos matriculados ha registrado en el curso 2012/2013 por cada Comunidad Autónoma", Fernández llegó a la conclusión general de que las universidades públicas españolas están apostando por el uso de las redes sociales como un importante canal institucional, entre ellas Facebook y Twitter con más éxito, seguidas por Linkedin y YouTube.
Además de que la actividad en las redes sociales institucionales tiene cierta repercusión y cierta acogida por parte de su público objetivo (Fernández, 2013).

A partir de su estudio cuantitativo y descriptivo, y como consecuencia de las reflexiones a las que he llegado trabajando como Community Manager, aparece el deseo de analizar, cualitativamente y desde la perspectiva de los profesionales de la comunicación online de los canales institucionales de las universidades públicas españolas, cómo están realmente las cosas.
Mediante una entrevista a cada Community Manager de las universidades elegidas como muestra para mi estudio, hemos intentado analizar cómo está trabajando el Responsable de Comunidades Online para llevar a cabo con éxito los objetivos de la comunicación institucional; qué redes sociales virtuales utiliza y qué plan estratégico sigue, con sus contenidos, objetivos, tono y forma, al publicar; cómo colabora con los otros agentes de la comunicación de la universidad; qué normas y pasos se deben respetar; cómo interactúa en el mundo de Internet y cómo mide su actividad online.
A través del análisis de lo comentado con los entrevistados se ha podido dibujar un cuadro bastante realista de la situación actual, detectando tanto áreas de mejora, para las que proponemos soluciones, como buenas prácticas a seguir.

El principal objetivo de la investigación es fundar las bases para la construcción de un primer manual de *best practices* y pautas útiles para los CM de las universidades, junto con la voluntad de poner en valor la importancia de su labor.

El estudio se dirige, en principio, a los Community Manager responsables de la comunicación institucional virtual de las universidades públicas españolas. Sin embargo, por su carácter investigativo de la comunicación institucional universitaria, puede resultar interesante también para los Departamentos de Comunicación y otros responsables de la comunicación institucional de las universidades.
Puede ser útil, en general, a todas aquellas personas que se ocupan de Social Media para la comunicación institucional, también en otras instituciones o empresas.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Web 2.0, Social Media y Redes Sociales

Participemos o no en ella, vivimos en la Era de los Social Media, el momento histórico en el que nuestra cotidianidad está inmersa en los medios de comunicación sociales. Los profesores Kaplan y Haenlein definen los **Social Media** como: "un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario" (Ponce, 2012).

El término **Web 2.0** se le atribuye a Tim O´Reilly y Dale Dougherty en 2004, quienes lo definieron como *"*una segunda generación en la historia de la web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios y aplicaciones de internet que se modifica gracias a la participación social" (Palomo, Ruiz y Sánchez, 2008, p. 13).

En el Universo de los Social Media, las **Redes Sociales** juegan actualmente un papel comunicativo y relacional fundamental para el individuo, las empresas, las instituciones, la vida de la comunidad online. Las redes sociales son "actividades, prácticas y comportamientos que tienen lugar entre comunidades de personas usuarias que se juntan a través de Internet y comparten información, conocimiento y opiniones utilizando para ello medios conversacionales. Estos medios son aplicaciones web que hacen posible crear y transmitir fácilmente contenidos de diversa índole (texto, fotografías, vídeos o audios)" (*Guía de usos y estilo en las Redes Sociales del Gobierno Vasco*, 2012).

Celaya (2008) las clasifica en tres grupos: las redes sociales generalistas (MySpace, Facebook, Tuenti, Twitter, etc.), las redes de contactos profesionales (Linkedin, Xing, Viadeo, etc.), y las redes especializadas (Cinemavip, nvivo, etc.), siendo las primeras las más utilizadas.

Probablemente deben su éxito a la capacidad de reproducir tan fielmente en el mundo online la estructura de la comunidad offline, con sus relaciones, sus comportamientos, sus actividades; con el valor añadido de no tener distancia, ni horarios, ni las inhibiciones propias de las interacciones *face to face*. Para demostrar su grado de influencia social, el *IV Estudio Anual de Redes Sociales* (2013) nos desvela que el 79% de los internautas utiliza las redes sociales. Y de estos, la mayoría son jóvenes entre 18 y 30 años. Este último dato no sorprende, ya que son las nuevas generaciones las primeras en beneficiarse de la innovación tecnológica, en continua evolución y difusión.

1.2. El uso académico de las Redes Sociales

En esta franja de usuarios los **estudiantes universitarios** representan un importante porcentaje, tanto que se están desarrollando numerosos estudios sobre el posible uso académico de las redes sociales en universitarios, como el estudio de la Universidad de Málaga de los expertos Gómez, Roses y Farias (2011). Es evidente que estos centros educativos están intentando sacarle el mayor partido a estas penetrantes y revolucionarias herramientas. No nos olvidemos que Facebook, la red de conexión por excelencia según el *V Estudio Anual de Redes Sociales* (2014), fue creada, en origen,

para los estudiantes de la Universidad de Harvard por uno de sus estudiantes, Mark Zuckerberg, y actualmente está abierta a todo tipo de usuarios.
La reacción de las universidades a la *"social media revolution"* no ha tardado mucho en manifestarse: ya podemos encontrarlas en cualquier red social, bien sea por su decisión de participar en las redes, bien sea por ser mencionadas por los diferentes usuarios. Las universidades suelen utilizar sus cuentas para la publicación de la oferta formativa, los eventos académicos y culturales que organizan, los plazos de becas y de matrícula, para resolver dudas de alumnos, darse a conocer a los potenciales estudiantes, compartir temas de interés académicos, etc. (Galán, 2014).
Avanzaentucarrera.com, el portal de formación de Infoempleo.com, motiva la presencia de las universidades en las redes sociales como la oportunidad de "darse a conocer a los potenciales estudiantes extranjeros, de integrar a los estudiantes dentro de la comunidad universitaria y de escuchar las necesidades de los alumnos y atenderlas más rápidamente" (*Las Universidades en las Redes Sociales*, 2013).
Al fin y al cabo, si nuestras vidas cambian tan rápidamente con la evolución de las nuevas Tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las **Universidades**, las instituciones símbolo, en la sociedad, del conocimiento y del avance científico y tecnológico, no pueden quedarse atrás: con el cambio de las relaciones interpersonales, sobre todo entre universitarios, es necesario modificar también la relación universidad-alumno, hacia una perspectiva online.
Los beneficios son múltiples: con la Web 2.0 se agilizan aquellas gestiones que tradicionalmente suponían largas colas y papeleo, el potencial alumno puede informarse sobre cualquier universidad sólo con visitar su perfil, o acceder a su página web. Además, Twitter y Facebook se han convertido en el nuevo canal de comunicación para las universidades (*Las Universidades en las Redes Sociales*, 2013).
De forma más o menos planificada, en muchos casos aprendiendo por prueba y error, o simplemente siguiendo las tendencias, las universidades acordes con los tiempos toman parte activa en la comunicación online, y por esto tienen que enfrentarse al reto de gestionar lo mejor posible sus perfiles institucionales (Brito et al., 2012), apostando por una **comunicación institucional** estratégica y de calidad también en la Web.
En este sentido, el estudio de Breva Franch y Mut Camacho (2004, p.227) explica como para la comunicación en la universidad ya no bastan los canales tradicionales, si no que es necesario innovar y crear espacios que acojan a todos los agentes implicados.
Por esto, la necesidad de construir aquella que podríamos nombrar Universidad 2.0, una institución que sabe vivir en nuestro presente. La transición puede que no sea sencilla, ya que al ser una institución, la universidad se caracteriza por una administración burocratizada y compleja, compuesta por un conjunto de grupos de interés, internos y externos. Estos límites institucionales se han tenido que reconocer y superar: en los últimos años se ha avanzado mucho respecto a la inexistencia de una cultura corporativa universitaria que adopte con facilidad los Social Media y a la falta de experiencia en el uso de los mismos por parte de la comunidad universitaria; deficiencias detectadas por los estudios de Freire (2007) y San Millán Fernández (et al., 2008).

1.3. El Community Manager

Lo que es cierto es que también la comunicación corporativa ha sido influenciada por la *"social media revolution"*, sobre todo por la llegada de las redes sociales, que obligan a las empresas y a las entidades públicas a enfrentarse con la gestión de nuevas variables, como la denominada reputación digital.

Esta inevitable irrupción trae como consecuencia la aparición de una nueva figura profesional, el **Community Manager** o **Responsable de Comunidad de Internet**, definida por la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales de Social Media (AERCO, 2009) como: "Aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos".

El verdadero potencial de esta figura está en establecer una relación de confianza con la comunidad de usuarios o simpatizantes de la marca o institución, recoger su *feedback* y utilizarlo para proponer mejoras de los procesos y recursos internos para las entidades a las que pertenece (AERCO, 2009).

Por todo esto, la comunicación institucional virtual de la universidad, en cuanto institución pública con sus particularidades, requiere un análisis exhaustivo para tener éxito comunicativo; y, en cuanto comunidad presente también en el mundo online, necesita la presencia de un Responsable de Comunidad digital.

1.4. Deficiencias en la comunicación institucional digital universitaria

La experiencia de trabajo como CM me ha permitido darme cuenta de la complejidad de las responsabilidades y tareas a llevar a cabo por parte del profesional de la comunicación online, reflexionando sobre las necesidades y el potencial de su labor.

Ha sido muy útil, por ejemplo, disponer de la *Guía de usos y estilo en las Redes Sociales del Gobierno Vasco* (2012), con la que me ayudaba en los pasos técnicos a seguir para las diferentes plataformas, aunque las características y los objetivos estratégicos de las instituciones gubernamentales presentan evidentes diferencias con aquellas educativas, por lo que echaba en falta referencias específicas a contenidos, público objetivo, comportamientos a seguir y valores e imagen a transmitir.

Sobre la particularidad y las deficiencias presentes en la comunicación institucional universitaria trata el estudio de Brito (et al., 2012) de la Universidad Nacional de Córdoba: "Los objetivos perseguidos por cualquier institución deberían estar definidos previamente y desarrollarse mediante estrategias en terrenos conocidos. Las universidades deberían considerar algunos objetivos generales dentro de las redes sociales: posicionarse dentro del mercado educativo, generar una imagen para atraer alumnos y comunicarse con los mismos, y promocionar sus ofertas tanto educativas, como sociales, culturales, deportivas y hasta de esparcimiento. Por último, y no por ello menos importante, se denota un componente emocional que resulta muy importante en la creación de lazos entre estudiantes e instituciones educativas; en la identificación de

los individuos con una imagen personificada a través de un perfil en la red, que permite establecer diálogos con la suficiente empatía para fortalecer dichos vínculos."

El estudio de Reina Estévez (et al., 2012) detecta otras deficiencias, en este caso en las universidades andaluzas, que "Se caracterizan en general por una falta de planificación clara en estos canales, en el análisis de la periodicidad y horarios de posteo, contenidos de comunicaciones, y no dar respuesta a algunos usuarios. Este hecho afecta negativamente a la capacidad de la institución para obtener información que subjetivamente considera interesante y valiosa en cuanto a gustos y preferencias de sus alumnos."

Día tras día, durante las prácticas, he entendido lo esencial que es disponer de un plan estratégico para la comunicación institucional digital, y que éste sea bien definido y tenido en consideración.

Siguiendo con las conclusiones de Reina Estévez y colaboradores (2012), "La cercanía e informalidad que las redes sociales ofrecen son unos valores distintivos que no existen en el resto de las vías de contacto que posee la Universidad como institución; en general, la organización depende demasiado de la improvisación, y no transmite con claridad su personalidad, visión, misión y carácter a través de estos canales, que, en muchos casos, suponen la primera, y vital, toma de contacto de unos usuarios con cierta proyección nacional, internacional o, incluso, global."

En ambos estudios los expertos evidencian algunos de los retos específicos con los que el CM de una universidad se tiene que enfrentar para gestionar la comunicación online de manera efectiva y digna de la institución que representa.

Durante la búsqueda hemos encontrado también una encuesta de REBIUN (2013), la Red de Bibliotecas Universitarias, sobre las buenas prácticas en redes sociales de las universidades y centros de investigación de España. En su resumen de resultados, además de localizar una vez más las carencias presentes en la gestión de la comunicación institucional online, hemos notado que, aunque la participación en las redes sociales por parte de las universidades españolas analizadas resulta ser muy alta al igual que la presencia de una unidad de administración de los perfiles institucionales online, la responsabilidad de los mismos sólo en un pequeño porcentaje corresponde al CM, mientras que en la mayor parte recae en otra figura no especificada. La responsabilidad de las acciones en comunicación institucional online nos ha parecido, por lo tanto, otra cuestión interesante a analizar.

Investigando estos temas hemos encontrado casi siempre estudios cuantitativos (con rankings cada vez más detallados), muy pocos de tipo cualitativo (estudios de Brito et al., 2012 y de Reina Estévez et al., 2012) y, dentro de estos últimos, nada a nivel nacional. Por esto, hemos decidido realizar una investigación sobre las universidades españolas.

Leyendo la encuesta de REBIUN (2013) hemos descubierto que sólo la Universidad de Barcelona dispone de un *Libro blanco para redes sociales*, mientras las otras cuentan únicamente con algunas pautas y normas, generalmente para los perfiles de la biblioteca más que para aquellos institucionales. Así que hemos planteado esta investigación como base para constituir un primer manual de Redes Sociales (RR.SS.) para universidades públicas, motivados también por el artículo de Mariana Eguaras (2014): "Con el advenimiento de Internet y la popularización de las redes sociales, diferentes

organismos han tenido que reglar el uso de los nuevos medios de comunicación y establecer pautas de estilo para la comunicación online" en el que cita como único manual universitario el de la Universidad de Barcelona.
La elección de focalizar la investigación en las universidades públicas viene tanto del compromiso hacia una realidad en la que he trabajado en los últimos meses, como para completar y profundizar el estudio de Fernández (2013), tal como se ha expuesto en la Introducción. Las conclusiones del estudio de Zarco Fernández (2013) refuerzan nuestro interés en analizar la situación de las universidades públicas: "Las universidades privadas están siendo mucho más activas en las Redes Sociales, ya que son conscientes de la importancia actual de estos medios de comunicación y están haciendo uso de las mismas como fuente de ventaja competitiva. En cambio, la mayoría de las universidades públicas están aún un paso por detrás, sin tener clara todavía la estrategia que deben seguir".

1.5. Objetivos

El estudio se propone realizar, en principio, un análisis de la labor del Community Manager:

- Cómo está trabajando para llevar a cabo con éxito los objetivos de la comunicación institucional.
- Qué redes sociales virtuales utiliza y qué plan estratégico sigue, con sus contenidos, objetivos, tono y forma, al publicar.
- Cómo colabora con los otros agentes de la comunicación de la universidad.
- Qué normas y pasos se deben respetar en la comunicación institucional universitaria.
- Cómo interactúa en el mundo de Internet.
- Cómo mide su actividad online.

La investigación espera, en particular, conseguir los siguientes objetivos específicos:

1) Tras el análisis de las entrevistas, verificar si es necesario y útil, también en las universidades públicas, crear la figura profesional del Community Manager (con la adquisición de nuevo personal cualificado o, por lo menos, de nueva formación específica), que desempeñe las tareas y las responsabilidades propias de su perfil.

2) Comprobar si es necesario y útil definir un plan estratégico de comunicación para las RR.SS.

3) Constatar si es necesario y útil dedicar más consideración y poder de decisión al Responsable de las Comunidades Online.

4) Confirmar si es necesaria y útil la redacción de una Guía de usos, estilo y comportamiento para redes sociales de la universidad o, por lo menos, la adopción de

un manual de recomendaciones y pautas para el Community Manager y la Comunicación Institucional de las Redes Sociales online (C.I.RR.SS.) de la universidad.

Además, la elaboración del estudio mira, en general, a:

5) Identificar las áreas de la C.I.RR.SS. que actualmente necesitan cambios y hacer propuestas de cómo mejorarlas.

6) Detectar las estrategias que están funcionando mejor en la C.I.RR.SS. de la universidad pública, las acciones interesantes que están desarrollando y las buenas prácticas de los CM entrevistados.

7) Poner las bases para construir un primer manual de *best practices* y pautas útiles para los CM de las universidades.

2. METODOLOGÍA

Entre las posibilidades de herramientas de investigación cualitativa, para este estudio hemos decidido utilizar la entrevista en profundidad semiabierta o semiestructurada. Ruiz Olabuénaga (2007) la define "la técnica de obtención de información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación".

2.1. Muestra

Para desarrollar el trabajo hemos realizado 8 entrevistas a Community Manager de las universidades públicas "que más alumnas y alumnos matriculados han registrado en el curso 2012/2013", desde la lista de universidades del estudio de Fernández (2013), como se ha explicado en la Introducción. A continuación, la Tabla 1 con las universidades de cada Comunidad Autónoma que han registrado más alumnos matriculados en el curso 2012/2013.

Comunidad Autónoma	Universidad	Alumnos matriculados
Madrid	Universidad Complutense de Madrid (UCM)	84985
Cataluña	Universitat de Barcelona (UB)	81000
Andalucía	Universidad de Granada (UGR)	56499
Valencia	Universidad de Valencia (UV)	54400
País Vasco	Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)	44200
Murcia	Universidad de Murcia (UM)	36289
Aragón	Universidad de Zaragoza (UNIZAR)	32716
Castilla y León	Universidad de Salamanca (USAL)	32400
Castilla La Mancha	Universidad de Castilla La Mancha (UCLM)	30043
Galicia	Universidad de Santiago de Compostela (USC)	28138
Asturias	Universidad de Oviedo (UNIOVI)	25601
Extremadura	Universidad de Extremadura (UNEX)	24721
Islas Canarias	Universidad La Laguna (ULL)	23720
Islas Baleares	Universidad Islas Baleares (UIB)	19895
Cantabria	Universidad de Cantabria (UC)	9880
Navarra	Universidad Pública de Navarra (UPNA)	8195
La Rioja	Universidad de La Rioja (UR)	6700

Tabla 1 - Fuente: "Estudio sobre el uso institucional de redes sociales por parte de las universidades públicas". Fernández (2013). Tabla 2, p.7.

A las primeras 8 de la lista, las más populares también por su actividad en las RR.SS., hemos añadido la Universidad de Málaga, tanto autora como protagonista de muchas investigaciones de la literatura y de varios estudios de rankings sobre las RR.SS., por lo que parecía una universidad con una actividad online particularmente interesante.

También hemos contactado con otras universidades, pero algunas no han contestado y otras no han querido participar en el estudio.

2.2. Construcción y realización de la entrevista

Para la construcción de la entrevista hemos recuperado y consultado los siguientes manuales: *La Función del Community Manager: cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades*, documento elaborado por AERCO (2009); *Guía de redes sociales de la Generalitat de Cataluña* (2013); *Guía de usos y estilo en las Redes Sociales del Gobierno Vasco* (2012) y *Libro Blanco de las redes sociales de la UB* (2012) de la Universidad de Barcelona.
Después de una lectura crítica de estos manuales, comparando sus apartados y características, hemos detectado aquellas macro áreas de interés que creemos constituyen terreno común para la profesión del Community Manager. Es a partir de estas macro áreas que hemos desarrollado y agrupado las preguntas de la entrevista, intentando que fuesen lo suficientemente específicas como para sacar los detalles de cada tema y lo suficientemente abiertas como para permitir al entrevistado contarnos libremente su experiencia de trabajo. Una vez ultimado, el guión de la entrevista ha pasado por el visto bueno de expertos del sector de la comunicación online y de la investigación social.
La principal referencia para la construcción de la entrevista ha sido el *Libro Blanco de las redes sociales de la UB*, único manual universitario público y consultable, que hemos utilizado como mapa para la mayor parte de las macro áreas detectadas.

Para realizar las entrevistas hemos contactado, en principio telefónicamente, con los departamentos de comunicación de las universidades. Durante la llamada, se han explicado los objetivos de la investigación y la necesidad de entrevistar a los CM de la universidad, pidiendo su contacto directo. Secundariamente, hemos enviado al contacto (y a las universidades que no nos han contestado por teléfono) un e-mail con los temas de la investigación, la modalidad de entrevista, cómo la realizaríamos y los objetivos que esperábamos conseguir a través de ella. Respecto a la entrevista, avisábamos que se trataba de una hora de conversación vía Skype, y pedíamos su autorización para grabarla exclusivamente para facilitar la recogida de información y su análisis, asegurando que no se iba a reproducir para ningún otro fin.
Para la grabación hemos utilizado la herramienta gratuita Free Video Call Recorder for Skype. Todos los archivos de audio grabados quedan registrados en copia DVD en el archivo de la UPV/EHU, en calidad de material utilizado para el estudio. Este material se puede consultar exclusivamente previa autorización de los autores del estudio y de los entrevistados.

La realización de las entrevistas, en general, ha sido intensa, tanto por su duración real (muchas veces más de una hora y media) como por los múltiples cambios en las agendas de los CM, que determinaban cambios en el día y/o la hora pactados para la entrevista. No obstante, el tiempo y la conversación que nos han dedicado han sido muy útiles e interesantes para los temas tratados y los objetivos a conseguir. Se han ido

delineando tendencias comunes y también grandes diferencias al desarrollar las tareas del CM, aspectos que se aclararán en el capítulo Resultados. A veces hemos tenido dificultades técnicas (caídas de llamadas, poca claridad de audio), en un caso hemos tenido que interrumpir la entrevista por incidente inesperado del CM, por lo que la entrevista se ha acabado por escrito. Una universidad no ha querido realizar la entrevista vía Skype, sino completarla por escrito. En una universidad la función del CM la cumplen dos personas, que han sido entrevistadas al mismo tiempo.
La reacción de los entrevistados ha sido, en general, muy positiva y de auténtica colaboración. Muchos de ellos han demostrado sincero interés en la investigación y verdadera pasión por su trabajo, lo que es satisfactorio. Para realizar con éxito la conversación hemos tenido que pedir expresamente una total atención, dejando, en la medida de lo posible, los dispositivos de trabajo fuera del ambiente de la entrevista. Así hemos podido averiguar que los CM están constantemente conectados con el mundo online y offline.
En algunos casos, después de la entrevista, los CM nos han enviado información adicional (documentos con las herramientas utilizadas, con las recomendaciones para el CM, etc.), para completar los temas tratados.

2.3. La entrevista

Tal como se ve en el guión de la entrevista (ver Anexos), las preguntas están organizadas en siete apartados (correspondientes a las macro áreas) precedidos de un breve análisis sociodemográfico respecto a género y edad del entrevistado. Los datos personales (Universidad, Nombre, E-mail y Teléfono de contacto) quedan reservados y serán utilizados exclusivamente para identificar y eventualmente contactar con los diferentes CM, a la hora de analizar y codificar el material recogido.
Cada apartado presenta, al final, la pregunta sobre **la posibilidad y/o necesidad de mejoras a aportar** a las condiciones actuales de trabajo, según la opinión de la persona entrevistada. Con ésta esperamos identificar oportunidades de cambio en aquellos aspectos de la profesión del CM que lo necesiten, un objetivo importante del presente estudio.
A continuación, la descripción con justificación teórica de cada apartado de la entrevista, con los consecuentes comentarios generales sobre su realización.

A. El perfil del Community Manager

1. El tema **"Breve descripción del C.V. y experiencias laborales"**, permite investigar si se puede delinear un campo interdisciplinar de especialización para el CM ya que, como advierte el documento *La función del CM* de AERCO (2009): "Aunque no exista una «carrera» o «estudio superior» específico para ser CM, es evidente que existen cualidades comunes deseables, que nos podrían ayudar a seleccionar o preparar a una persona para el puesto de CM".
Al contactar con las universidades, tanto por e-mail como por teléfono, hemos pedido hablar con el Community Manager o con la persona que se ocupa de las redes sociales

institucionales. ¿Por qué ésta amplitud de términos? Porque según la AERCO "este nuevo perfil profesional presenta múltiples definiciones e indefinida presencia en los diferentes departamentos" (AERCO, p.7). La indefinición de la palabra justifica aún más la necesidad de algunos entrevistados, al llegar a estas preguntas, de aclarar su personal definición de Community Manager.
Es interesante, para los objetivos del estudio, diferenciar si el puesto del CM está cubierto por un profesional ya interno o si se trata de una figura nueva que se ha incorporado en la universidad con la adopción de la comunicación institucional en redes sociales digitales.

2. "Plan de trabajo con la definición de las tareas principales del CM; porcentaje de tiempo dedicado a la actividad del CM; otras tareas fuera de la actividad del CM; lugar, horario y herramientas de trabajo", permite investigar si existe una delimitación de tareas propias del perfil, si la persona encargada de llevar a cabo la actividad del CM se dedica exclusivamente a ello o si tiene que cumplir también con otras tareas, y si hay una tendencia común respecto al dónde, cuándo y con qué herramientas trabaja el CM. Para estos temas hemos tenido en cuenta el trabajo de esquematización presente en el documento de AERCO (2009) que propone un resumen de las responsabilidades, tareas, habilidades y herramientas del CM.

3. "Colaboración, comunicación y organización con los otros agentes de la comunicación institucional", permite investigar con quién y cómo el CM colabora para llevar a cabo todas sus acciones de C.I.RR.SS. Con estos temas se intenta identificar la composición del equipo de profesionales de la C.I.RR.SS., su organización, su manera de comunicarse, su lugar y horario de trabajo. El objetivo es evaluar si las tareas y responsabilidades del CM se pueden completar siendo una única persona la encargada de todo esto o siendo un grupo de personas que se dedica a ello.

B. Redes Sociales

5. "Decisión de adoptar ciertas RR.SS. y definición de sus objetivos", permite investigar si la adopción de las RR.SS. para la C.I.RR.SS. ha sido por iniciativa de los responsables institucionales o por sugerencia del CM; además permite evaluar su nivel de conocimiento de las plataformas virtuales y de sus utilidades.

6. "Plan de comunicación para redes sociales, sus autores y sus características (objetivos cualitativos/cuantitativos, público objetivo y estrategias)", permite investigar el nivel de conciencia por parte de las universidades respecto a la importancia de responder de manera seria, organizada y detallada a la oportunidad de estar presente también en el mundo online, como ya comentamos en el marco teórico.

7. "Éxito del uso de las RR.SS.", busca detectar tendencias de las RR.SS. que funcionan mejor, según la opinión de los CM entrevistados.

C. Contenidos

9 - 10. "Plan de Contenidos y categorización de los mismos en las RR.SS.", permite investigar si las universidades en general se están ocupando de la categorización de contenidos, como hace la Universidad de Barcelona, según lo establecido en su *Libro Blanco de las redes sociales de la UB*.

11 - 14. "Publicar: autores, frecuencia, tono y forma de los contenidos en las RR.SS.", permite investigar si existen tendencias comunes a la hora de publicar.

15 - 16. "Éxito del estilo de publicación en las RR.SS." busca identificar tendencias de mejores técnicas para publicar en las RR.SS.

D. Política de comunicación institucional de la universidad

18. "Formación sobre la política de comunicación institucional de la universidad", permite investigar si está prevista una formación *ad hoc* para los CM y, donde lo esté, detectar quién se ocupa de ella.

19. "Existencia y uso de una guía de usos, estilo y comportamiento en redes sociales propia de la universidad, o de otros documentos similares", durante las entrevistas se ha ido diferenciando si la guía, cuando la hay, es un documento interno de la universidad o de uso público.

20. "Política de comunicación institucional de la universidad", permite investigar la normativa de uso, el estilo, los límites de contenidos, el comportamiento a respetar, la imagen visual y la reputación a transmitir, según la política de comunicación institucional de cada universidad. La Universidad de Barcelona tiene estos puntos bien definidos en su *Libro blanco*, por lo que resulta interesante analizar la situación en las otras universidades.

E. Cuestión lingüística

22. "Idiomas utilizados en las RR.SS.", permite investigar sobre la cuestión de los criterios lingüísticos a seguir a la hora de publicar en las RR.SS. Mientras el *Libro blanco de la UB* y la *Guía de la Generalitat de Catalunya* no hablan expresamente de ellos, la *Guía del Gobierno Vasco* le dedica un capítulo entero, por lo que hemos considerado interesante analizar la situación a nivel nacional, ya que España presenta 4 idiomas cooficiales (catalán, euskera, gallego y valenciano), aparte del idioma oficial.
"Orden de los idiomas a la hora de publicar, cuentas y/o *posts* por cada idioma", permite investigar sobre los criterios a seguir a la hora de publicar en diferentes idiomas.

F. Interacción

24. "Política de interacción", da datos sobre los criterios a seguir para la interacción en las RR.SS., la creación de listas de contactos o las personas a seguir. El *Libro blanco de la UB* define algunos puntos, por lo que resulta interesante analizar la situación a nivel nacional.

25. "Gestión de las respuestas a los comentarios y/o mensajes privados recibidos", permite investigar quién y cómo responde a los usuarios. El *Libro blanco de la UB* da algunas indicaciones, por lo que resulta interesante analizar la situación a nivel nacional.

G. Medición y Evaluación de la actividad en las RR.SS.

27. "Responsables, herramientas y parámetros de la medición", permite investigar estas características de la actividad en las RR.SS. Tanto la *Guía del Gobierno Vasco* como el documento de AERCO (2009) consideran la medición una fase esencial en la labor del CM, por lo que resulta muy interesante analizar la situación a nivel nacional.

28. "Periodicidad de los informes", permite investigar si se preparan informes que hagan un resumen de la actividad en las RR.SS. y con qué periodicidad.

29. "Uso de los resultados de la medición", permite investigar si la medición realizada se tiene en cuenta para la mejora de la actividad en las RR.SS.

3. RESULTADOS

Para la elaboración de los resultados hemos preparado previamente la transcripción del audio de cada entrevista, teniendo así listos los puntos clave de cada tema.
Tal como explicamos en el capítulo 2.3, para los resultados se seguirá la secuencia alfabética de los siete apartados, con los números correspondientes a cada tema tratado. En algunos casos se hará un resumen de lo expuesto por los CM, en otros se citará, tal como ha sido transcrito, el fragmento de respuesta del entrevistado.
En los Resultados seguiremos hablando de CM, aunque desde el análisis de las entrevistas resulta claro que sólo en algunas universidades está reconocido el término y la figura profesional, mientras que en la mayoría de los casos el CM es un colaborador/empleado del Departamento de Comunicación que se ocupa más o menos principalmente de las RR.SS.

Respecto al análisis sociodemográfico, la muestra presenta una subdivisión por género con 6 hombres y 4 mujeres (en una entrevista dos personas colaboran en el desempeño del trabajo del CM).
La edad de los CM varía de 28 a 53 años, con una media ponderada de 36 años. Quizá esta joven media de edad se puede explicar por tratarse de puestos de reciente creación, porque la difusión de las redes sociales es muy reciente y porque estas últimas se encuentran en continua actualización. Todo esto provoca el desarrollo de un nuevo conocimiento sobre las herramientas a utilizar, que los jóvenes CM ya tienen incorporado en su formación de base, pero que obliga a los CM más maduros a actualizarse.

A. El perfil del Community Manager

1. "Descripción del C.V."

Un tercio de los entrevistados trabaja en la universidad desde hace más de 4 años. Los miembros de este grupo son jefes del Departamento de Comunicación y en el 2010 han empezado a ocuparse también de las RR.SS. Otro tercio se incorporó a la universidad en 2010, año del boom de las RR.SS., exclusivamente como CM. Otros dos entrevistados trabajan como CM pero desde poco más que un año. Por fin, una persona acaba de incorporarse a la universidad (2014) como jefa del Departamento de Comunicación, teniendo que ocuparse también de las RR.SS.

Los C.V. de la muestra presentan en la mayoría de los casos a licenciados en periodismo, que muchas veces luego se han ido formando con másteres y especializaciones en medios digitales, comunicación corporativa, marketing, investigación o relaciones públicas. También hay un buen porcentaje de licenciados en comunicación audiovisual, publicidad y marketing. Asimismo, hay quién llega desde derecho o matemáticas. Algunos siguen formándose, con doctorados en organización de empresa o gestión de organizaciones.

La mayoría ha tenido experiencias de trabajo en los diferentes medios de comunicación (TV, radio, prensa escrita o medios digitales), otros se han ocupado de consultoría de Social Media, marketing y comunicación en empresas, análisis informático, publicación y divulgación científica, o han sido becarios en el Departamento de Comunicación de la universidad que luego se han incorporado.
Los C.V. de los entrevistados, en resumen, comparten el tipo de experiencias de trabajo y de especializaciones, presentando, por otro lado, una formación de base mucho más variada.
Es importante tener en cuenta que todos siguen formándose en RR.SS., frecuentando cursos y actualizándose. Por esto, muchas veces piden a la misma universidad cursos de formación específicos.

Antes de continuar con el análisis, trataremos el tema de la indefinición de la palabra Community Manager (como comentado en el capítulo 2.3, apartado A, punto 1), ya que con algunos entrevistados, a esta altura de la conversación, ha surgido espontáneamente la necesidad de dar su personal definición: *"Sí, soy el Community Manager de la universidad, aunque la palabra no me gusta. Porque en España está muy masticada, ha habido mucha gente que se ha lucrado por la crisis. Creo en el responsable de la gestión y de la estrategia de redes sociales, en el dinamizador de las comunidades 2.0."* Otro CM comenta: *"a mí no me gustan las palabras en inglés. Soy un gestor de contenido y un técnico de comunicación que usa unas herramientas que son las RR.SS."*

2. "Tareas a desarrollar por el CM y su lugar, horario y herramientas de trabajo"

La mayoría de las veces el **plan de trabajo** no está definido por escrito, sino que es el fruto de decisiones de varias reuniones del Departamento de Comunicación con los otros responsables de la C.I.RR.SS., sean los miembros del Rectorado, o de la Secretaría General o de Relaciones Institucionales (cada universidad tiene su particular composición), y de resoluciones conseguidas sobre la marcha, trabajando.
En algunos casos, sin embargo, las tareas están definidas por escrito en un plan de trabajo preparado por los mismos responsables.

Las tendencias comunes para las **principales tareas a llevar a cabo por el CM** son:

- Ser responsable de la gestión y de la estrategia de los canales institucionales digitales de la universidad: publicar en las diferentes RR.SS., hacer el seguimiento de su actividad (medición y evaluación de los resultados medidos), etc.

- Ser responsable de la difusión en las RR.SS. de toda la información interesante para la comunidad universitaria, o sea información académica (noticias, cursos, cambios de horarios/fechas de exámenes, becas, avisos, oferta formativa, matrículas, etc.), información institucional (presencia de los diferentes servicios, eventuales problemas y malfuncionamiento, noticias y agenda institucional, retransmisión en directo de actos u

otros eventos, etc.), información sobre la vida universitaria (ocio, radio y TV digitales de la universidad, etc.).

- Ser responsable del control, asesoría y soporte para las acciones en las RR.SS. de los otros canales digitales de la universidad (centros y departamentos, facultades, proyectos de divulgación e investigación, servicios, etc.) o para acciones (vídeos institucionales, eventos especiales, logos y publicidad, etc.) del propio Departamento de Comunicación.

- Ser responsable de la edición de material fotográfico o vídeo para la difusión en las RR.SS. y de la redacción de textos para los mismos productos audiovisuales.

- Ser responsable de la escucha activa de lo que se dice sobre la universidad, gestionando las menciones y las referencias institucionales a la misma, o a todo lo que le interesa.

- Ser responsable de la gestión de las respuestas a los estudiantes, en los comentarios públicos o en los mensajes privados.

En la muestra de 9 entrevistas, 4 personas se ocupan al 90% de su tiempo de las tareas propias del CM, dedicando el resto del tiempo al asesoramiento y al apoyo a tareas propias del Departamento de Comunicación. 3 personas dedican el 30% de su tiempo a las tareas propias del CM, mientras que 2 personas dedican menos del 10%, teniendo que ocuparse también de otras tareas propias del Departamento de Comunicación.
El jefe de Comunicación de una universidad, principal responsable también de la actividad en las RR.SS., dice al respecto: *"mi dedicación a las RR.SS. no es muy grande, no hay un Community Manager nombrado como profesión. Existe una persona que se ocupa de Linkedin, otra para el canal YouTube y los canales de TV y radio y otro periodista y yo que gestionamos Facebook y Twitter"*.

Otras tareas fuera de la actividad del CM a llevar a cabo, sobre todo cuando la persona cubre el puesto de jefe de Departamento de Comunicación, son:

- Crear contenidos para la comunicación institucional de la universidad (notas de prensa, convocatorias, ruedas de prensa, relaciones con los medios, etc.).

- Facilitar el *clipping* a los colaboradores del Departamento de Comunicación y asesorarles sobre tareas periodísticas.

- Mantener las relaciones con los medios de comunicación.

- Gestionar los contenidos de la página web (sección de sala de prensa, institucional, información periodística, *dossiers*, actos académicos o culturales, publicación y divulgación científica, etc.).

- Organizar y estar presente en las ruedas de prensa, actos, *honoris causa*, etc.

En cuanto al **lugar de trabajo**, la mayoría trabaja en la universidad, en el despacho del Departamento de Comunicación o en el Vice Rectorado. En muy pocos casos la persona trabaja desde casa. Todos, además, trabajan fuera cuando tienen que acudir a los actos, eventos, etc. institucionales.

Respecto a los **horarios de trabajo**, muy pocas veces se respeta el horario laboral, la mayoría trabaja también por la tarde, durante su tiempo personal e incluso en el fin de semana. En estos momentos, las acciones pueden ser tanto de simple escucha activa y monitorización, como de respuestas e interacciones con los usuarios: *"Las RR.SS. no descansan. No gestiono las RR.SS. fuera del horario laboral, pero estoy pendiente de ellas al 50% operativo y en escucha activa, por si pasa algo relevante o si ocurren crisis. Entiendo que mis tareas van más allá del horario de oficina".*
Otro comenta: *"El trabajo te sigue por todas partes, con las RR.SS. es así. Intento contestar lo antes posible, por esto la dedicación es de casi 24 horas al día. Trabajo también en la tarde y en el fin de semana".*
En algunos casos sí se deja claro que fuera del lugar y del tiempo de trabajo no se trabaja: *"En mi tiempo personal no gestiono las RR.SS., pero si hay un fuego que apagar, una situación de crisis, intento solucionarlo. Por lo demás, evito llevarme el trabajo a casa, lo evito por mi salud. Me ha costado 4 años educar a mi público en esta resolución, sino el público deja de tomarte en serio. Si este es el horario de trabajo, se respeta. Y es durante el horario de trabajo que se solucionan las dudas y se realizan las consultas".*

Los dispositivos utilizados para trabajar son bastante comunes:
Ordenador de mesa, teléfono, portátil, *tablet*, *smartphone* institucional con aplicaciones como Hootsuite y las propias de las RR.SS., para leer y monitorizar.

El software mayormente utilizado es:
Office, Photoshop para la edición de fotos y Adobe Premier para la edición de vídeos.

Las herramientas online utilizadas son:

Las **propias plataformas de las RR.SS.** citadas en el punto 5 (pp. 22-24), para publicar en directo y, en el caso de Facebook, gestionar sus estadísticas.

Klout, es gratuita y mide la influencia social que tiene una persona (o una empresa) a través de las redes sociales a las cuales él o ella pertenece. Además es posible conocer otro tipo de estadísticas, muchas de las cuales son útiles para quienes usan las redes sociales con fines comerciales o comunicacionales.

Kred, gratuita y similar a Klout en el sentido de que genera un puntaje de tu influencia en las redes sociales, pero mientras la forma en que Klout mide es un poco oscura, Kred presume de una total transparencia en la forma en que te otorga puntos y es el único servicio de medición de influencia que publica abiertamente su algoritmo.

TweetBot, herramienta de pago para la gestión de Twitter para los clientes de iOS.

Buffer, es una aplicación que permite administrar las cuentas de diferentes RR.SS., ofrece también estadísticas de las mismas y un sintetizador de enlaces. Existe tanto en versión gratuita como de pago, según las funciones que desarrolla.

CrowdBooster, herramienta de análisis de Facebook y Twitter, con sugerencias para mejorar la presencia online de las mismas. Existe la versión gratuita de 30 días para probarla.

Twitonomy, herramienta de analítica de Twitter. Existe tanto en versión gratuita como de pago.

Meltwater News, permite interactuar de manera eficaz con las personas influyentes de los medios de todo el mundo. Proporciona enlaces de todas las publicaciones que se hacen, por ejemplo, acerca de la universidad en los medios de todo el mundo. Existe la versión de prueba, gratuita.

Metlwater Buzz, como servicio de marketing de Social Media permite construir marcas e impulsar el crecimiento de los ingresos. Combina seguimiento y estadísticas exhaustivas de los Social Media con una participación eficaz en los mismos. Existe la versión de prueba, gratuita.

Social Mention, es un buscador gratuito de palabras en todo tipo de redes sociales. Muestra los usuarios más activos y las palabras relacionadas, permite filtrar por tipo de red social o fecha. Los resultados pueden descargarse en una hoja Excel.

TweetDeck, herramienta gratuita para gestionar varias cuentas de algunas de las redes sociales más populares.

Hootsuite, la plataforma más completa para la gestión de diferentes redes sociales al mismo tiempo. Comparte muchas similitudes con TweetDeck: sintetizador de enlaces propio, columnas personalizables, soporte para diferentes servicios, etc. Se puede usar gratis desde la Web pero con algunas limitaciones. Existen suscripciones de pago que ofrecen perfiles ilimitados e integración con Google Analytics, por ejemplo.

PageRank, es un valor numérico que representa la importancia que una página web tiene en Internet. Google se hace la idea de que cuando una página coloca un enlace a otra, es de hecho un voto para esta última.

Social Bro, herramienta para gestionar la cuenta de Twitter y la interacción con los seguidores (con información muy detallada sobre los contactos y un sistema de estadísticas). La versión 'Pro' con muchas más funciones útiles es de pago, por esto muchas universidades la han abandonado.

Visual.ly, herramienta gratuita para hacer infografías online y medir la influencia.

Tweet Binder, gratuita, con analíticas para Twitter.

TweetReach, herramienta sencilla y gratuita para analizar los *tweets*, que muestra el alcance que ha tenido una palabra, URL, usuario o *hashtag* en Twitter.

My Top Tweet, analíticas para los *tweets*.

Tweriod, herramienta gratuita para saber cuándo es el mejor momento para enviar *tweets*.

Topsy, aplicación gratuita para búsqueda y analítica social en Twitter.

Hashtracking, herramienta gratuita para el seguimiento de los *hashtags*.

Twitter Analytics, estadísticas y analíticas de su propia plataforma.

Keyhole, herramienta pensada para profesionales de la Web que sirve para medir el impacto de campañas o conversaciones en la Web y determinar el éxito de las estrategias de gestión de redes sociales. Periodo de prueba gratuito de tres días, luego hay planes de pago.

Smétrica, herramienta gratuita de mediciones en Facebook.

Los entrevistados dicen que necesitarían además *"otras herramientas que monitoricen los eventos pasados"*, *"Twitter Analytics que se está implementando todavía"*, *"más dedicación para estas herramientas"* y *"otras herramientas de medición gratuitas"*.
Los CM colaboran, con encuestas anuales, a la mejora de las herramientas gratuitas, aportando sus experiencias, necesidades y comentarios para el desarrollo de las mismas. Al tener estas herramientas funciones limitadas, ellos intentan mejorarlas y aprovecharlas al máximo, ya que por razones de presupuesto institucional no pueden permitirse las versiones de pago, más potentes y con más funciones.

3. "Colaboración con los otros agentes de la comunicación institucional"

La mayoría de los CM colaboran con los responsables del Departamento de Comunicación, del Rectorado o con otro personal de los servicios de la universidad para preparar las vídeo o audio noticias; editar vídeos; sacar y editar fotos; gestionar el canal

YouTube, en colaboración con el equipo de multimedia; gestionar el canal Linkedin, en colaboración con el responsable de empleo o de posicionamiento de la marca.
A su vez, el CM es sustituido por los mismos colaboradores cuando está de vacaciones o ausente por emergencias.
Las otras cuentas de las RR.SS. de la universidad suelen pedir asesoramiento para la gestión de las plataformas o para todo lo que tiene que ver con la identidad visual de la universidad; otras veces son los responsables del Departamento de Comunicación que quieren intervenir para intentar homogenizar el estilo y la presencia en las RR.SS. de las mismas (esta cuestión se tratará más a fondo en el apartado D).
Por fin, el CM colabora con el centro de información de la universidad para responder a las consultas de los estudiantes, y con los otros servicios y los profesores para solucionar las dudas y las peticiones de los alumnos.

Las personas con las que colabora el CM tienen perfiles de diseñador gráfico, responsable audiovisual o multimedia, periodista, psicólogo de comunidad, administrativo, relaciones institucionales, programador web, técnico informático o publicitario, profesor y demás personal universitario.

Normalmente estos colaboradores tienen un horario laboral que a veces coincide con el del CM, y otras veces no; trabajan en la universidad, a veces en edificios diferentes, pero la mayoría de las veces en la misma oficina.

Se comunican directamente, *face to face*, con una comunicación fluida y constante, o por *e-mail*, teléfono, *newsletter*, Whatsapp (creando el grupo de trabajo), Skype o las mismas redes sociales.

Muy pocos CM colaboran también con una agencia de comunicación externa a la universidad, que les proporciona ayuda cuando están saturados de trabajo. Se organizan mediante reuniones semanales en las que tienen controlado el calendario de los contenidos a publicar, los eventos, actos, etc. que se llevarán a cabo, las acciones a desarrollar. Los perfiles de estos colaboradores son de periodista, científico, técnico o comunicación audiovisual. Se comunican por teléfono o *e-mail*, además de cara a cara.

4. Otras consideraciones al perfil del CM

Algunos CM refieren que el flujo de información entre los diferentes departamentos y servicios de la universidad necesita agilizarse y ser más fluido: *"La universidad es tan grande y no dispongo de contactos directos con todos sus trabajadores; a veces es costoso conseguir algunas informaciones. Mejoraría la rapidez del flujo de la información y también la valoración de las RR.SS. dentro de la universidad. Desde que entré sí que ha mejorado pero queda camino por recorrer”*.

Además consideran que la importancia de las RR.SS. institucionales debería estar más reconocida y los resultados obtenidos a través de ellas más valorados. Esto es un tema recurrente en las entrevistas, lo encontramos también en el fragmento anterior y aquí

tenemos otro ejemplo: *"Aumentaría el sueldo del CM y la implicación de la gente de otros departamentos que, a veces, no es muy partícipe de la importancia de las RR.SS., de que transmitan la información para publicarla en las RR.SS."*.

Por otro lado, los entrevistados están de acuerdo en que es necesario crear la figura oficial del CM dentro de la universidad: *"Necesitaríamos una dedicación completa para las RR.SS., si se hace una apuesta real para estos canales hay que crear la figura del CM oficial de la universidad, bien sea yo o otra persona preparada"*.

Coinciden también en la exigencia de implementar cursos de actualización y formación para los actuales trabajadores en las RR.SS.: *"Las universidades públicas tienen el problema de adaptarse a los cambios rápidos, ahora mismo con la financiación reducida la cosa se hace difícil. Necesitaríamos más personal, específicamente formado en este campo, pero es muy difícil, la contratación está paralizada. Surgen nuevos puestos de trabajo que antes no existían (para las RR.SS.) y te obligan a reconvertir a parte de tu plantilla, o a algunos de tus trabajadores, para que asuman estas funciones. Sí, necesitaríamos más recursos, personal, herramientas y dispositivos"*.
Acerca de la misma cuestión comenta otro CM: *"Pedimos a nuestro servicio de formación permanente un curso de RR.SS. hace 2 años y ahora necesitamos ya otro curso de actualización de RR.SS."*.

B. Redes Sociales

5. "Las RR.SS. y sus objetivos"

La **decisión** de abrir las cuentas principales (Facebook, Twitter y YouTube) la toma la dirección del Departamento de Comunicación, de Comercialización e investigación o de Marketing, junto con el Rectorado. En general, las motivaciones son *"porque son las más utilizadas"*, *"tomando como modelo las otras universidades, los responsables vieron que las RR.SS. eran una posibilidad interesante con resultados positivos"* o *"porque hay que estar en las RR.SS., que además estaban de moda en aquel momento"*.
Mientras las otras cuentas, de más reciente difusión como Linkedin, Instagram, Pinterest, etc., son los CM quienes deciden abrirlas, con la aprobación y supervisión del Rectorado, y generalmente después de un estudio previo (hecho por el CM junto con el Departamento de Comunicación) sobre su idoneidad.
Otras veces el CM se ha incorporado a la universidad posteriormente a la apertura de las cuentas principales, no sabiendo a quién se debe la decisión.

Las principales RR.SS. son Facebook, Twitter y YouTube.
Algunas universidades no hacen distinción entre Facebook y Twitter, publicando toda la información y los contenidos en ambas. La mayoría, sin embargo, previa diferenciación de las características técnicas, objetivos y público, las distingue de esta manera:

Facebook, la información es más cuidada, más extensa, con más enlaces, más visual (con más imágenes, más espacio para el titular, el texto y los enlaces); una red con un

ritmo de actualización más tranquilo, en la que el público lee y es más activo al mediodía o a la noche. Aquí se presenta la información general sobre la universidad, sobre su historia. El público es más amplio, de hasta más de 50 años (estudiantes, profesores, personal de la universidad).

Twitter, más rápida, ágil, instantánea, donde se cuelga la información sobre todo lo que pasa en la universidad, momento a momento. La información se repite por la particularidad de su estructura (*timeline*), que no deja visible por mucho tiempo las publicaciones. Su público es más joven.

YouTube, el canal de vídeo se utiliza para la divulgación científica, también con un tono ameno y con reportajes de las investigaciones. Otro objetivo, más formal e institucional, es enseñar los actos, las conferencias, los eventos más importantes de la universidad. Su difusión es menor, respecto a las otras dos RR.SS.

Las RR.SS. de más reciente difusión, utilizadas por las universidades, son (en orden descendente de frecuencia):

Linkedin, es una red nueva para las universidades entrevistadas, que están todavía descubriendo su potencial y necesitan formación sobre cómo utilizarla y sacarle provecho. Se publica una información de *networking* y/o sobre la investigación que se realiza en la universidad; se actualiza menos frecuentemente. Su público son los egresados, que la utilizan como punto de encuentro o como una red de empleo, y/o los investigadores, doctorandos, científicos que se interesen por los proyectos de la universidad. Hay quién tiene la versión normal, para dar a conocer la institución a nivel general, y también la versión **for Education**, pensada tanto para los que son ya alumnos de la universidad como para sus alumnos potenciales, con información sobre las actividades culturales, las colaboraciones y los proyectos internacionales.

Tuenti, pensada para el público preuniversitario, con información sobre jornadas de puertas abiertas, preinscripciones y periodo de matriculaciones.
Tiene bastante presencia en la muestra seleccionada porque cuando se difundió era muy popular, pero ahora su actividad ha bajado y se utiliza muy poco, algunos ni siquiera crean ya nuevo contenido.

Pinterest, utilizada por un tercio de las entrevistadas, con información visual sobre los laboratorios, las excursiones, las prácticas de las diferentes titulaciones o imágenes de la universidad y de las noticias del día. Su público es predominantemente femenino.

Instagram, adoptada por dos universidades, su público está formado por los estudiantes de los primeros años, que la utilizan para contar las historias visuales del día a día universitario y para las acciones sociales con fotos.

Google +, sólo dos universidades la utilizan. En una entrevista se comenta: *"Es más estratégica, no tiene mucha actividad a nivel de usuarios, pero nos ayuda a posicionar*

los contenidos en el buscador Google, así que publicamos todo lo que se hace en la universidad".

Vimeo, para los vídeos más cuidados, institucionales, corporativos. Presente sólo en una universidad.

Scoop.it, es similar a Facebook, pero más visual. Se utiliza al final del día como recopilatorio de todo lo que ha pasado en la universidad. Presente sólo en una.

Flickr, presente sólo en una universidad, que ya la ha abandonado.

No todas las universidades tienen claros los objetivos a conseguir ni la segmentación del público por cada red social. Los objetivos, por lo visto, son principalmente informativos. Sin embargo, muchas de estas instituciones se están formando para aprovechar más el potencial de cada red social.

6. "Plan de comunicación para las RR.SS. y sus características"

Un tercio de las universidades posee un **plan de comunicación para las Redes Sociales** de difusión interna, escrito y definido por el Departamento de Comunicación, a veces con la colaboración de los responsables de identidad visual y los profesores de comunicación, periodismo, marketing o economía. Aquí se definen cómo redactar, el lenguaje y el estilo a utilizar, las normas de identidad visual, las ideas para conseguir seguidores, la importancia de nombrar a los responsables de las cuentas, los contenidos, los objetivos, la segmentación del público objetivo y cómo responder a los comentarios.
Las otras universidades no tienen un plan específico para las RR.SS., pero algunas tienen un plan de comunicación general en el que se encuentra el apartado de las RR.SS., que da indicaciones sobre la información a publicar según la temporada del año académico.
Otras, aunque no tengan un plan, tienen definidas las estrategias, la cantidad y calidad de la información que quieren transmitir y para qué sirve cada red social. Otra sigue su libro blanco, intentando tener en las RR.SS. un tono más próximo al usuario.

Según las universidades entrevistadas los **objetivos de las RR.SS.** no tienen que ser cuantitativos sino cualitativos, ya que *"no somos una empresa que vende productos, somos una institución que vende conocimiento. Hacemos informes cuantitativos sólo para ver cómo estamos trabajando, si nuestro trabajo sigue bien o si hay que mejorar alguna acción"*.
Uno de sus principales objetivos es ir creciendo en seguidores y atraer a más alumnos, y esto se obtiene atendiendo bien al estudiante, para que encuentre la solución a sus dudas o peticiones; implicándose con la sociedad, informándola acerca de lo que se está haciendo en la universidad y de cómo se está contribuyendo al desarrollo social; fomentando la participación; posicionando bien la imagen institucional de la marca; cuidando las relaciones con todo el personal universitario; manteniendo una conexión

con los ex alumnos, modelo a seguir para los alumnos; creando un dialogo fluido y permanente, comunicando bien y rápido.
Respecto al **público objetivo**, las universidades distinguen entre el público interno, es decir los estudiantes, el personal administrativo y de servicios, los profesores, etc.; y el externo, como científicos, medios de comunicación, potenciales alumnos, ex alumnos, potenciales estudiantes extranjeros y toda la sociedad interesada (empresas, instituciones, asociaciones culturales, etc.).

Estas son las **estrategias comunicativas** seguidas por las universidades: utilizar un tono humano en las RR.SS., con humor, transparencia e inmediatez; añadir muchas fotos; publicar en el idioma adecuado a la noticia y programar con antelación las acciones comunicativas para las diferentes campañas.

7. "Éxito del uso de las RR.SS."

Actualmente, según las universidades entrevistadas, la red que funciona mejor es Twitter, seguida de cerca por Facebook.
Twitter es una red más rápida, directa y ágil en la interacción, funciona mejor para los contenidos en tiempo real, como las transmisiones en directo: *"Los usuarios la utilizan mucho para criticar, para quejarse, esto es útil para saber lo que estamos haciendo bien y mal"*.
Facebook es una red que en la mayoría de las universidades tiene más seguidores, más alcance y más *engagement*.

8. Otras consideraciones a la gestión de las RR.SS.

Los entrevistados detectan algunas áreas de mejora en la estrategia y objetivos de las RR.SS. para aumentar la interacción.
Hay quien propone cambios en la selección de la información a publicar en cada cuenta: *"Deberíamos seleccionar más la información que aparece en Facebook, con menos posts al día pero más cuidados, eliminando la parte de agenda y diferenciando entre Facebook y Twitter"*. Otro comenta: *"Deberíamos mejorar la estrategia para aumentar la interacción, que haya más conversación. Necesitaríamos también más tiempo de dedicación para las RR.SS."*.
También hay quien propone un cambio en el indicativo de Twitter, para el posicionamiento estratégico: *"En Twitter cambiaría el indicativo (@uni...), para mejorar el posicionamiento"*.

Además, algunos aportan reflexiones sobre cómo conseguir que los contenidos sean más atractivos y generen más interacción: *"En Facebook actualmente la interacción es más institucional, estamos cambiando la estrategia hacia lo más cercano, con más fotos"*.
En esta línea, otro dice: *"Necesitaríamos más personal para poder hacer más cosas, porque esto repercute en la calidad. Como CM pienso: ¿Tiene sentido pensar en cómo*

ofrecer la información de manera más vistosa y atractiva? ¿Mejor utilizar un lenguaje correcto o más atrevido? Son decisiones complejas para una institución".
Por fin, todos perciben la necesidad de disponer de más personal y tiempo de dedicación para el trabajo en las RR.SS., como comenta otro CM: *"Contar con más recursos y personal es fundamental, aunque reconozco la situación económica actual..."*.

Un CM está muy satisfecho de los **buenos resultados conseguidos** con su trabajo y de las estrategias que utiliza para mejorarlo: *"Nos hemos dado cuenta que los estudiantes de grado están dejando más de lado Facebook y hemos visto que publican muchas imágenes con geolocalización en las facultades. Entonces hemos creado un perfil en Instagram que nos permita explicar con historias visuales qué sucede dentro de la universidad, sobre todo para las acciones sociales. Por ejemplo, para el primer día del año académico estamos preparando un Photo Call 'Tu primer día en la universidad: comparte tu experiencia', en el que esperamos publiquen fotos o algunos de estos selfie que ahora están tan de moda"*.
Además, nos ha contado las acciones experimentales y estratégicas que implementa por iniciativa propia y que luego tienen éxito en las RR.SS., como: *"Creamos hashtags para estimular la interacción, queremos ver qué hacen los alumnos en el día a día"*.
O también: *"El diseño de la carpeta anual de la universidad lo escogen los estudiantes en un concurso en las RR.SS. Es el tema más bestia a nivel social en RR.SS. Es cuando se consiguen en absoluto más interacciones"*.

Algunos CM están orgullosos de ver valorados, tanto por sus superiores como en los rankings públicos, los resultados de su labor, el éxito conseguido y la importancia de las RR.SS. institucionales: *"Estamos muy satisfechos de que el aumento de matriculas en los cursos haya sido consecuencia de la buena labor en RR.SS. y de que haya mejorado la relación entre los otros departamentos y el de Comunicación, reconociendo la importancia de las RR.SS."*.
Aunque también saben que deben seguir mejorando, teniendo en cuenta la fuerte competencia de las universidades privadas: *"Que el equipo de Gobierno reconozca la buena labor en RR.SS. está bien, así como estar en estos rankings, que a mí no me gustan mucho, pero que vienen bien a la hora de justificar tu trabajo, además de que las universidades privadas están trabajando mucho en RR.SS. y se hacen más espacio también en estos rankings"*.

C. Contenidos

9 - 10. "Plan de Contenidos y categorización de los mismos"

Cinco universidades tienen un **plan de contenidos**, definido por el CM con la colaboración del Departamento de Comunicación y, en un caso, de la Secretaría General. Generalmente se trata de una planificación mensual (o según las temporadas académicas) sobre los eventos de la agenda, las noticias académicas y los servicios relacionados con ellas.

De estas cinco universidades, dos categorizan los contenidos en institucional, cultura e investigación y los subdividen por facultades, además una crea *hashtags* por cada categoría. Otra sigue las categorías (noticias de prensa, agenda y resolución de dudas) del boletín informativo preparado por el Departamento de Comunicación. Otra sigue las de su página web, *"útiles para el posicionamiento en buscadores"*. La última categoriza los contenidos según los objetivos de cada red social: en Facebook información institucional y de los servicios de la universidad y en Twitter información académica (sobre todo fechas) y respuestas a dudas.
En las universidades que no tienen un plan de contenidos el CM categoriza la información por temas de interés: universidad, investigaciones e información para el estudiante y el personal universitario. No hay distinción de contenidos entre Facebook y Twitter.
Todo lo comentado hasta ahora vale para las RR.SS. más utilizadas, Facebook y Twitter.
En las otras, en general, los contenidos se categorizan según lo comentado en el apartado B, punto 5: en Google+ se publican contenidos estratégicos para el posicionamiento en buscadores, en YouTube los vídeos institucionales o de investigación y en Linkedin información de empleo, de investigación o de colaboraciones con empresas u otras instituciones.

11 - 14. "Publicar: autores, frecuencia, tono y forma de los contenidos en las RR.SS."

11. "Autores"
En dos universidades el CM decide el contenido a publicar. En las otras, en cambio, esta decisión es fruto de la colaboración con el Departamento de Comunicación o en un caso con el Rectorado, que aportan sus sugerencias y hacen supervisión de la labor.

12. "Frecuencia"
Respecto a la frecuencia de publicación de contenidos, se pueden identificar tendencias comunes para las RR.SS. más utilizadas, Facebook y Twitter.
La mayoría de las universidades publica a diario, con una media de 2/3 *posts* mínimo.
Aunque en Twitter la actividad es mayor, si se consideran también los *retweets* y las respuestas a los comentarios. Cabe destacar que un tercio de las universidades actualizan esta plataforma con 15/30 *posts* al día.
Mientras para las otras redes sociales no se ha desarrollado una frecuencia de publicación constante, sino que se actualiza cada vez que haya información relevante para los objetivos y el público de cada red social.

El tiempo para publicar es de lunes a viernes, en el horario laboral, aunque hay épocas en las que hay actividad también por la noche (por ejemplo, durante la selectividad).
Una universidad no publica diariamente, sino *"cuando haya noticias interesantes"*.

13. “Tono”
La mayoría de las universidades tiene definido por escrito el tono a utilizar en las RR.SS., en un documento de uso interno redactado por el Departamento de Comunicación en colaboración con el Rectorado, la Secretaría General o el Departamento de comercialización e investigación.
Por lo comentado en las entrevistas, el tono tiene que ser menos institucional, de tú a tú, cercano, sencillo, cordial sin entrar en lo coloquial, fresco, respetuoso y con buen humor, intentando expresarse con precisión y utilizando las preguntas para estimular la interacción.
Algunas de las universidades que no tienen el tono definido por escrito están todavía trabajando en ello, y una se está preguntando si mantenerlo formal e institucional o escoger el tono según a quien se dirija, mientras otra no quiere cambiar su voz institucional, no quiere dejar su tono formal *"sólo por ser cercanos"*.

14. “Forma”
La mayoría de las universidades tienen algunas directrices definidas en el documento interno y luego todo el resto es trabajo del día a día. Todas, además, están de acuerdo en que la información a colgar tiene que ser corta, sencilla y fácil de entender.
En las publicaciones se intenta no utilizar abreviaturas, cuidar el orden de aparición de la información sobre un evento (titular, hora y día), no poner titulares periodísticos y utilizar, cuando están disponibles, soportes audiovisuales como imágenes, vídeos o audios.
Para las respuestas y los comentarios se utilizan emoticonos (la sonrisa) con moderación y *hashtags*, y se contesta a las preguntas dirigiéndose a la persona por su nombre.

Facebook, por sus características, presenta más espacio para desarrollar el texto de la noticia y sus añadidos, mientras que Twitter, por su límite de 140 caracteres, obliga a formular la información en tamaño reducido y a utilizar herramientas como los sintetizadores de enlaces. El sintetizador más utilizado es Bitly, presente en automático tanto en Twitter como en Hootsuite. Dos universidades utilizan el propio sintetizador, desarrollado por el servicio de información, y una el de Meltwater.
Bitly es un servicio de reducción de URL que ofrece también la posibilidad de generar estadísticas a partir de los *clicks* sobre los vínculos.

15 - 16. “Éxito del estilo de publicación en las RR.SS.”

Las RR.SS. con más éxito resultan ser Facebook y Twitter.
La fórmula imagen más enlace es la que tiene más éxito, porque es la que genera más interacciones. El vídeo, en cambio, tiene que ser muy atractivo y no demasiado largo para que la gente se pare a verlo.
En Twitter el uso de adverbios hace el *tweet* más atractivo, según un CM.
Otros dos aspectos fundamentales son la capacidad de trasladar lo interesante que es lo que estás contando y la elección de la hora y del día de la semana en que se publica: la hora de comer y los martes son los momentos más provechosos (recomendación en cursos de formación en RR.SS. de los CM entrevistados).
Todo esto no varía según la red social.

17. Otras consideraciones a la gestión de los Contenidos

En este apartado de la entrevista nos hemos encontrado con propuestas de mejora en la gestión de los contenidos.
Hay quien propone separar los contenidos a publicar: *"Necesitamos reorientar al público y discriminar los contenidos: la gente que quiera agenda que vaya a Twitter y la gente que quiera noticias extensas que vaya a Facebook, aunque no es tan fácil, porque hay quién pide los dos tipos de información"*.
Hay quien quiere: *"Aumentar la publicación de información en las RR.SS. Adaptar el tamaño de las imágenes para que puedan verlas también desde Twitter. Trabajar la edición de vídeos para colgar fragmentos de breve duración, que la gente se pare a verlos"*.
Otro propone aumentar los recursos multimedia: *"Más recursos de vídeo y foto"*.
Y otro nos explica por qué utilizar herramientas como los sintetizadores de enlaces: *"Deberíamos acortar todos los enlaces con Bitly para saber qué contenido prefieren/valoran nuestros seguidores"*.

Un CM está particularmente satisfecho de los **buenos resultados conseguidos** en la divulgación científica de la universidad, mediante el canal YouTube: *"Que la gente siga valorando el canal (YouTube) es muy bueno. Las investigaciones están mucho más cerca del usuario hoy en día"*.

D. Política de comunicación institucional de la universidad

18. "Formación sobre la política de comunicación institucional de la universidad"

En la mayoría de las universidades, al incorporarse los CM han recibido información sobre este tema del personal del Departamento de Comunicación, en particular del jefe de Comunicación, y de la Secretaría General o del Rectorado.
Además, en las primeras semanas, se han realizado varias reuniones, también con los diferentes departamentos, acerca de las diferentes cuestiones de la política de comunicación institucional: qué representa la institución, a qué se le da más importancia, la marca institucional, la imagen y la reputación digital.
Por fin, cuando se cuenta con ellos, los documentos internos o externos con directrices sobre comunicación institucional resultan un útil complemento para este tipo de formación.
En algunos casos, la formación ha sido más breve, resumible en la advertencia: *"ojo con las RR.SS."*, en universidades donde todavía se está trabajando sobre este tema y donde se quiere realizar una sesión formativa para dar un marco común para la comunicación institucional online.

19. "Existencia y uso de una guía de usos, estilo y comportamiento en redes sociales propia de la universidad, o de otros documentos similares"

Como ya hemos comentado la universidad de Barcelona dispone de su propia guía, el *Libro blanco de las redes sociales de la UB*, donde se definen también muchas de las cuestiones acerca de su política de comunicación institucional. Este libro blanco se puede encontrar en la página web de la universidad, en la sección Sala de Prensa, entre los Recursos multimedia (la nueva versión está pendiente de publicación).
Cinco universidades, por otro lado, disponen de un manual de estilo y recomendaciones, que los CM facilitan a los otros centros y departamentos de la universidad cuando lo necesitan. Se trata de un documento interno escrito por el Departamento de Comunicación y consensuado con el Rectorado. En un caso, además, se consultan también guías recogidas durante cursos de formación en RR.SS.
Una universidad, no teniendo su propia guía, utiliza aquella de la Generalitat de Catalunya.
De las dos universidades que no utilizan guías, una está trabajando para publicarla, otra dice que, aunque no tienen nada por escrito, trabajan constantemente considerando este tema en la práctica diaria.

20. "Política de comunicación institucional de la universidad"

Las cuestiones de política de comunicación institucional son responsabilidad del jefe de Comunicación y del equipo de Gobierno, que establecen líneas y directrices a seguir que algunas universidades tienen recopiladas por escrito, ya sea en el plan de comunicación o en los propios manuales para las RR.SS.
En estos documentos está definido que es importante tener un **comportamiento** correcto, respetuoso con todos los usuarios y crear un clima conversacional abierto, positivo, que fomente el pensamiento crítico por una parte, y la escucha activa para aprender y mejorar, por otra.
Respecto a la **imagen** de la marca institucional y a su identidad visual están definidos los detalles para los *banners*, los logos, los avatares, la tipografía y los colores corporativos. La mayoría de las veces también gracias a la presencia del manual de identidad visual de la universidad.
Respecto al **estilo** institucional se intenta no publicar contenido que sea contrario al estatuto de la universidad, ni comentarios racistas ni sexistas, por esto es importante tener un responsable de las cuentas que pueda monitorizar, denunciar y, cuando es necesario, bloquear. Cabe destacar que están definidas, además, las palabras clave a utilizar en los *hashtags* y las etiquetas de los archivos multimedia.
Por fin, se intenta dar pautas de cómo actuar en una **situación de crisis** y de los pasos a seguir para **abrir una cuenta en las RR.SS.**

21. Otras consideraciones a la política de comunicación institucional de la universidad

Durante las entrevistas ha ido surgiendo lo que podríamos definir como el *trending topic* del estudio, la necesidad/voluntad por parte del Departamento de Comunicación de centralizar el estilo, el *branding* y otras características de la comunicación de los diferentes perfiles online que pertenecen a la universidad.
Es importante explicar la dirección a seguir en este proceso de centralización. Muchas universidades quieren homogenizar y armonizar, no uniformar, las cuentas de los otros centros y servicios de la universidad: *"Hace un mes, ha cambiado el Rectorado. Seguiremos una línea hacia la centralización de servicios, ahora estamos muy separados, aunque con las instituciones los pasos son difíciles, necesitan más tiempo. Ahora mismo han empezado a surgir muchas cuentas nuevas, de cualquier organismo universitario, muchas que tienen sus propios perfiles. Toca al CM dirigir el grupo de gente de estas nuevas cuentas, para darle homogeneidad, no uniformidad. Que sigan patrones claros y las recomendaciones del manual de identidad visual y de estilo que corresponden a las RR.SS."*.
Tienen pensado conseguirlo tanto por medio de la asesoría del Departamento de Comunicación, mayoritariamente a través de la figura del CM, idea reflejada en la cita anterior, como mediante la difusión de la guía de usos, estilo y comportamiento para las RR.SS. de la universidad, siempre que se disponga de dicha guía. Un entrevistado nos dice: *"La universidad es grande, cada centro tiene su autonomía, igual hay centros que utilizan Tuenti hoy en día y no lo sabemos. Con la guía que estamos a punto de publicar intentaremos llevar cierto control desde el Departamento de Comunicación, averiguar si hacen buen uso de las directrices"*. Y continúa: *"La guía lo homogenizará todo. Ahora hay un desconocimiento de estas normas, de la identidad visual corporativa. Los otros perfiles (de la universidad) no tienen interiorizada la importancia del branding"*.
Es necesario a esta altura aclarar que las universidades consideran la aplicación diaria del manual, o lo que poseen en cuanto a recomendaciones institucionales, algo muy importante y básico para la comunicación institucional. Por esto, quien todavía no lo tiene está trabajando para publicarlo, o se ha dotado de un manual externo ya realizado por otra institución, como en este caso, para: *"Intentar armonizar la presencia y el estilo de las cuentas de los diferentes servicios de la universidad. Cada servicio ha decidido de forma individual tener presencia en las RR.SS. y ha definido también su estilo, probablemente sin un plan de comunicación. Mi experiencia es que cuanto menos se restrinja mejor, porque el estilo de comunicación de cada servicio es distinto, funciona de manera distinta y a lo mejor intentar limitarlo sería negativo. Intentamos invitar a nuestros seguidores a que conozcan estos otros servicios, que tienen más actividad aunque menos seguidores que los perfiles institucionales"*.

Otra cuestión a estudio son las menciones a la universidad por parte de usuarios ajenos a la misma, para descubrir por qué y cómo la mencionan, y con qué fin: *"Estudiar con qué fin las personas no vinculadas con la universidad utilizan las menciones (etiquetas) a la misma"*.

E. Cuestión lingüística

22. "Idiomas utilizados en las RR.SS. y sus particularidades"

De las entrevistadas, seis publican su contenido en Facebook y Twitter en castellano, el idioma oficial. Las otras tres, universidades donde existe un idioma cooficial, tienen cada una su particularidad. Una actualiza Facebook y Twitter únicamente en su idioma cooficial. Otra publica en Twitter en idioma cooficial y en Facebook con tres idiomas en el mismo *post* (cooficial, castellano e inglés). La tercera publica en bilingüe (cooficial y castellano), en Facebook en el mismo *post* (entradilla en castellano y enlace en el idioma cooficial o al revés) y en Twitter alternando los idiomas arbitrariamente, debido a la limitación de los 140 caracteres por *tweet*.
La mayoría de las universidades, además, publica también información específica en inglés (noticias de eventos, charlas, conferencias, etc.), aunque con menos frecuencia.

Una de las universidades con idioma cooficial tenía antes una cuenta de Twitter en cada idioma (cooficial, castellano e inglés), pero luego ha cerrado dos, quedándose con la cuenta del idioma cooficial ya que la segmentación de cuentas por idioma no era provechosa.

Al responder a las preguntas de los usuarios muchas universidades suelen contestar en el mismo idioma en el que han sido contactadas, mientras que algunas responden también en castellano.

La cuestión lingüística es un tema bastante delicado ya que puede estar influenciada por decisiones políticas locales. Además, con la siempre mayor internacionalización y movilización de los estudiantes, resulta necesario proporcionar la información que puede interesar a los alumnos extranjeros (actuales o potenciales) al menos en inglés, con vistas a hacerlo también en otros idiomas dominantes (francés, alemán, portugués).

23. Otras consideraciones a la cuestión lingüística

Algunas universidades se están planteando la cuestión de si es provechoso crear diferentes cuentas para diferentes idiomas, como en este caso: *"Se publica por defecto en el idioma cooficial, pero luego en los enlaces están las traducciones en castellano e inglés. Podría ser útil abrir cuentas específicas en cada idioma"*. O en este otro: *"Entraremos en una fase más aguda de internacionalización. Sé que hay universidades que tienen cuentas en otros idiomas, nosotros no. Es una cosa que se puede plantear, una cuenta en inglés por ejemplo"*.
La experiencia de algunas universidades sobre este asunto nos confirma, sin embargo, que esta solución no es productiva, ya que lleva a dispersar el público objetivo en vez de facilitar el acceso a la información.

Por otro lado, es fundamental ofrecer la información también en un idioma que no sea el

oficial o cooficial, dada la presencia en las RR.SS. de alumnos extranjeros (actuales y potenciales): *"Poner la información que interesa a los extranjeros en otro idioma"*.

Por lo tanto, podría ser más provechoso segmentar la información por idioma en la misma cuenta institucional, publicar en bilingüe o trilingüe en el mismo *post* o alternarlos: *"Me gustaría publicar todo en los tres idiomas (cooficial, oficial e inglés), pero es complejo hacerlo en la misma cuenta. Facebook te permite segmentar por idiomas. En Twitter quizá podríamos publicar el contenido en el idioma cooficial por la mañana y en un segundo momento en otro idioma"*.
Otra posibilidad sería empezar a experimentar con la redacción de una información multilingüe, añadiéndole un enlace que lleve a profundizar la información con posibilidad de escoger la versión traducida que se prefiera.

F. Interacción

24. "Política de interacción"

Hablando de interacción en las RR.SS., las universidades tienen establecido, muchas veces por escrito, que es importante que la institución fomente la participación y la conversación en estos canales. En este sentido, es fundamental recibir *feedback* por parte de los usuarios para darse cuenta de qué se está haciendo bien y mal en el trabajo del CM y también para descubrir qué información interesa más a los propios usuarios, qué echan en falta y qué se puede mejorar.
Las **maneras de interactuar en las RR.SS.** son el uso de *hashtags*, etiquetas o menciones en los *posts* y comentarios públicos. Los mensajes privados, además, permiten una conversación más reservada con el CM.
En algunos casos, los CM están muy satisfechos por recibir continuas menciones en Twitter, en las que los usuarios les agradecen *"la excelencia en la maravillosa ayuda recibida por el servicio de Comunicación, un servicio atento, rápido, que se preocupa por el usuario y con muy buen trato"*.

Para que haya una interacción completa en Twitter, o sea para que se pueda conversar directamente, es necesario que los usuarios "se sigan" entre ellos.
La mayoría de las universidades siguen a las personas que pertenecen a la institución, tanto estudiantes como personal universitario; a universidades y otras instituciones interesantes locales, nacionales y europeas; a personas de ciencia e investigación; a empresas, asociaciones, medios de comunicación, etc. con los que colaboran y a los usuarios que les mencionan habitualmente. Un tercio de las universidades, en cambio, sigue a todos los que les sigan y en un caso todavía más, sigue a todas las personas y entidades que le parecen interesantes, esperando así poder interactuar directamente con sus seguidores.

Respecto a las listas de contactos, las universidades trabajan bien con las que se crean automáticamente en Twitter, a veces integrando también listas de creación propia.

25. “Gestión de las respuestas a los comentarios y/o mensajes privados recibidos”

Respecto a este tema las RR.SS. están asumiendo, *de facto*, también el papel de atención al estudiante, convirtiéndose en otro canal del servicio de información de la universidad. Muchas de las preguntas y peticiones que llegan a los perfiles institucionales online, de hecho, son sobre dudas, información práctica y detalles del día a día académico y de los servicios universitarios.

Hay que diferenciar si quién se ocupa de las respuestas es sólo el CM, situación mayoritaria en la muestra, o también los responsables de los servicios universitarios que tienen acceso a las cuentas institucionales, como ocurre en un caso.

El CM hace de intermediario, *"organizando el tráfico de las preguntas que llegan a las RR.SS. y remitiéndolo a los responsables competentes"*. Gestiona las respuestas a los comentarios públicos y a los mensajes privados, intentando contestar de manera exhaustiva para que no haya una segunda pregunta. Cuando no tiene suficiente información o cuando los temas de las preguntas no le competen, los redirige a los centros, departamentos o servicios correspondientes. En dos universidades el CM no contesta públicamente a los comentarios sino privadamente, siempre y cuando el usuario sea un seguidor; de esta manera *"se procura mantener la voz de la institución"*.

Generalmente se utilizan respuestas personalizadas con tono humano, ya que se trata de una conversación entre personas, aunque mediante pantalla.

Un tercio de las universidades para agilizar el trabajo desarrolla modelos de respuesta, creados a partir de las preguntas similares y frecuentes que reciben, siempre y cuando se trate de una información genérica que intentan, en la medida de lo posible, personalizar.

26. Otras consideraciones a la interacción en las RR.SS.

La mayoría de los entrevistados propone poder contar con un perfil específico para responder a los comentarios y/o mensajes privados que recibe sobre dudas y peticiones propias del servicio de información universitaria: *"Propondría contar con un perfil específico para las respuestas, dudas, etc., una persona dedicada a esto que nos quitaría trabajo y podría contestar con precisión"*.

Por esto estaría bien implicar a una persona de administración o de uno de estos servicios universitarios con el Departamento de Comunicación, permitir el acceso a las RR.SS. institucionales a este mismo personal o bien crear un nuevo puesto de trabajo para cumplir con estas necesidades: *"Estaría bien si una persona de administración contestase a las dudas, sería más rápido y competente"*.

Desde otra universidad se propone: *"Implicar a los servicios como el centro de información universitaria para que colaboren en las respuestas, que puedan entrar en la cuenta institucional y contestar directamente a las preguntas, evitando redirigir al usuario"*.

Algunas universidades quieren mejorar la participación y el *engagement* de sus alumnos en las RR.SS., cambiando la estrategia y las acciones comunicativas que siguen actualmente: *"En la interacción en RR.SS. me gustaría que hubiese mayor*

feedback, participación, buen rollo con la universidad. En la nuestra es difícil conseguir esto, pero veo que en otras lo consiguen".
Con esto esperan aprovechar más las redes sociales, que se están convirtiendo en el mejor canal para la comunicación con los estudiantes: *"Actualmente las RR.SS. son los canales que funcionan mejor para la comunicación con los estudiantes, mejor que el correo universitario, la página web, etc."*.

G. Medición y Evaluación de la actividad en las RR.SS.

27. "Responsables, herramientas y parámetros de la medición"

El **responsable** de la medición, cuando se hace, es el CM que en algunos casos puede recibir soporte del Departamento de Comunicación o de una agencia de comunicación externa.

Son cinco las universidades que realizan una medición 2.0 completa, con herramientas y parámetros definidos. De las otras cuatro, una hace medición 1.0, es decir apuntado con cuaderno y bolígrafo los cambios interesantes y los datos relevantes que el CM observa a diario. Otras dos miden sólo la actividad en Facebook y la última está planteando todavía cómo y qué medir en las RR.SS.
Generalmente se mide la actividad de Facebook y Twitter, con ligera prevalencia de Facebook que lleva sus estadísticas en la misma plataforma, mientras Twitter hasta la fecha (Julio 2014) todavía no las había implementado. Menos frecuente es la medición de la actividad de los enlaces y de Linkedin. En las entrevistas no se ha hablado de medición para otras redes sociales.

Las **herramientas** 2.0 más frecuentes para la medición son:

Croowdbooster, Twitonomy, Topsy, TweetReach, Smétrica, Meltwater, Tweet Binder, My Top Tweet, Tweriod, Social Mention, Klout, Kred, Hashtracking, las analíticas de Bitly y las estadísticas propias de las universidades para medir la actividad de los enlaces. Las características de cada una se mencionan en el punto 2 del apartado A.

En la mayoría de las universidades los **parámetros** medidos son:

Crecimiento en seguidores e interacciones, temas con más impacto, mediciones en Facebook ('me gusta', comentarios, compartidos, etc.) y Twitter (*retweet*, comentarios, favoritos, etc.), menciones a la marca universitaria, influencia, alcance de la marca, *"sentimiento hacia la universidad"* (según los *posts* positivos, negativos o neutros) e imagen de la marca, comparativas con las otras universidades, efectos generados por los enlaces, preguntas frecuentes y tono de la conversación.

28. “Periodicidad de los informes”

Cuatro universidades preparan un informe anual que recoge las mediciones de la actividad y los resultados de las acciones en las RR.SS., para que los directores de las facultades, el equipo de Gobierno o el jefe del Departamento de Comunicación vean el impacto que han tenido las RR.SS. institucionales.
En otras cuatro la periodicidad varía: hacen informes trimestrales, mensuales, quincenales y semanales respectivamente. La última no prepara informes, ya que todavía no ha planteado cómo hacer medición en las RR.SS.
Además, al presentarse una situación de crisis una universidad prepara un informe especial, en cambio otra comenta las cosas urgentes (por ejemplo, las caídas de servidores) directamente al equipo de Gobierno.

29. “Uso de los resultados de la medición”

Está claro que el primer análisis de los resultados de la medición lo hace el CM, al ser quien se ocupa directamente de la misma, valorando en el momento las posibles mejoras en su trabajo diario, qué es lo que mejor ha funcionado y qué tipo de *post* es más interesante publicar. Además, los resultados de la medición son útiles para programar las acciones y valorar el impacto que tienen, trasladar consejos y oportunidades de mejora a los responsables de los otros servicios, saber en qué campos son necesarios cambios y cómo mejorar la estrategia.

La segunda evaluación la hacen el equipo de Gobierno y el jefe de Comunicación que se reúnen para decidir cómo seguir con la actividad en las RR.SS., qué cambiar y cómo aplicar las mejoras sugeridas por el CM.

Los informes, generalmente, se incluyen en la memoria del Departamento de Comunicación y en los archivos de responsabilidad corporativa.

30. Otras consideraciones a la Medición y la Evaluación de la actividad en las RR.SS.

Todas las universidades quieren y necesitan aportar mejoras en las herramientas utilizadas, pidiendo algunas más potentes, gratuitas y sin límites: *"Hay momentos en que no puedo monitorizar las redes sociales porque estoy haciendo otra cosa, estaría bien contar con herramientas para facilitar la tarea y con otra persona, para compartir el trabajo y las responsabilidades"*. Otro CM nos dice: *"Me gustaría tener algunas de estas herramientas potentes"*. Desde otra universidad quieren: *"¡Que Twitter Analytics se implemente ya!"*.
Una, además, está pensando en contratar un servicio de medición personal: *"Nos gustaría contratar un servicio de medición personal y está propuesto como posible mejora ya que para medir etiquetas y otros impactos usamos herramientas gratuitas como Hashtracking, que tiene un tiempo de prueba de un mes o 20 días*

aproximadamente. El problema es que en la cuenta gratuita el informe te da los resultados de las últimas 24 horas y no mide hacia atrás. Si es para un evento preciso o uso puntual puede servir, pero si es de varios días no. Topsy nos da más información pero no permite descargar un archivo .pdf que sirva como documento de recogida de datos".

Muchos CM necesitan más formación para saber cómo y qué medir: *"Necesitamos una formación adecuada para la medición, porque ahora no se está haciendo un seguimiento serio"*.

Algunos piensan que sería más provechoso hacer informes más a menudo, para obtener más *feedback* sobre el trabajo llevado a cabo: *"Informes más a menudo, si hubiese más tiempo estaría bien hacer uno mensual o trimestral. Porque así los jefes pueden ver el desarrollo de la actividad en las RR.SS. y se crea una cierta confianza en el trabajo que se está realizando"*.

En una entrevista se reflexiona sobre lo poco rigurosa que resulta ser la medición de los *retweets* o de los *favoritos*, ya que son medidas de interés parciales, porque pueden simplemente significar que se trata de un *post* que la persona leerá en un segundo momento, utilizando la acción *retweet* o *favorito* como un recordatorio, no necesariamente como una valoración de la información.
Se discute también acerca de la medición del número de seguidores, ya que el público va cambiando con los años académicos, tiene *"fecha de caducidad"*.
Por todo esto, esta universidad se está preguntando si tiene sentido realizar estas mediciones.
Este comentario si, por una parte, nos muestra una institución que no ha empezado a analizar la actividad de las redes sociales, ya que todavía está formándose acerca de cómo y qué medir, por otra parte, nos aporta información sobre lo importante que es saber por qué se consideran ciertos parámetros en la medición, para no caer en el error de medir por medir.

Lo que es cierto es que a las universidades les queda mucha labor por hacer, sobre todo en este campo.

4. CONCLUSIONES

El 2010 constituye el año del boom de las redes sociales para las universidades públicas, que empezaron a introducirse en la Comunidad 2.0 necesitando un responsable que gestionase sus perfiles institucionales. Si, por un lado, esto ha significado incorporar en la universidad a una nueva persona para que cumpliese con las tareas propias del Community Manager, por otro lado, muchas veces ha significado para el jefe de Comunicación tener que capacitarse, mediante cursos de formación y actualización, para responder adecuadamente a estas tareas adicionales.

En las entrevistas, encontramos tendencias comunes en la definición de las principales tareas a llevar a cabo por el Community Manager, en las otras tareas a cumplir fuera de su propia actividad y en las herramientas y dispositivos que utiliza, como comentamos en los Resultados (apartado A, punto 2).

Los CM entrevistados trabajan mayoritariamente en la universidad, en algunos casos también desde casa. La mayoría trabaja también en su tiempo personal, tanto por la tarde como en el fin de semana, justificándolo con el hecho de que las RR.SS. no descansan. Por otro lado, pocos respetan el horario laboral, admitiendo que les ha costado mucho educar a su público para que se dé cuenta de que las redes sociales institucionales y sus gestores también tienen un tiempo de inactividad.

Más de la mitad de los entrevistados dedica un tercio o menos de su tiempo a las RR.SS., porque tiene también otras responsabilidades y tareas diarias por cumplir y porque gestiona las redes sociales en colaboración con otros responsables de comunicación institucional de la universidad.

A pesar de las reservas percibidas respecto a la palabra Community Manager, los entrevistados están de acuerdo en que las universidades necesitan crear el puesto oficial y asumir una figura profesional que se dedique exclusivamente, más que complementariamente, a las redes sociales. O, por lo menos, implementar cursos de formación y de actualización y redistribuir sus tareas y responsabilidades, permitiendo así que los encargados de las RR.SS. dispongan de la dedicación y el tiempo requeridos para su labor, que actualmente echan en falta.

La decisión de apostar por Facebook, Twitter y YouTube y abrir estas cuentas principales ha sido iniciativa del Departamento de Comunicación o afines, junto con el Rectorado, mientras que el CM ha promovido las más recientes (Linkedin, Pinterest, etc.), previo estudio sobre su idoneidad en colaboración con el Departamento de Comunicación y tras la aprobación del Rectorado.

Sólo un tercio de las universidades entrevistadas posee el plan de comunicación específico para redes sociales, con objetivos, estrategias comunicativas y público objetivo definidos por el Departamento de Comunicación, con la colaboración del personal universitario experto en el sector. Entre las otras universidades, algunas tienen estas cuestiones definidas en el plan general de comunicación, una en su libro blanco y las demás no las tienen formalizadas en un documento.

Las universidades, de momento, se están focalizando en conseguir objetivos más bien cualitativos que cuantitativos en su actividad en las RR.SS., echando en falta una planificación estratégica seria y ganadora que consiga, entre otras metas, más interacción y una selección de la información a publicar por cada cuenta.

Generalmente, las universidades tienen definido el plan de contenidos para Facebook y Twitter, del que se ocupa el CM con la colaboración del Departamento de Comunicación. Cada una sigue su categorización de contenidos. En las que no tienen un plan de contenidos el CM categoriza la información por temas de interés, sin distinción entre Facebook y Twitter. Para las otras redes sociales el CM organiza su labor apoyándose en lo establecido en el plan de comunicación para RR.SS. de su respectiva universidad.
La decisión de los contenidos a publicar la toma casi siempre el Departamento de Comunicación.
Respecto a la frecuencia de publicación, existe una media de 2/3 *posts* al día para las redes sociales más utilizadas Facebook y Twitter, aunque esta última se actualiza más a menudo debido a las características de su *timeline*.
La mayoría de las universidades tiene definido por escrito el tono a utilizar, en un documento interno redactado por el Departamento de Comunicación en colaboración con el equipo de Gobierno o el Departamento de comercialización e investigación. Se recomienda el uso de un tono menos institucional, cercano y fresco.
Las directrices respecto a la forma definen que se debe utilizar una información corta, sencilla y fácil de entender, y un uso consciente de *hastags*, emoticonos y enlaces, para los que se utilizan sintetizadores específicos.

Gran parte de los CM ha recibido una formación sobre la política de comunicación institucional al incorporarse, tanto mediante explicaciones directas de su jefe de área como en reuniones con el Departamento de Comunicación, el equipo de Gobierno y otros departamentos.
Aparte de la universidad de Barcelona, cuyo *Libro blanco* ha sido una de las fuentes principales para el estudio, otras cinco universidades disponen de un manual de estilo y recomendaciones de uso interno en la universidad, escrito por el Departamento de Comunicación y consensuado con el Rectorado, mientras que otra utiliza el de la Generalitat de Catalunya. Las universidades consideran la aplicación diaria de la guía algo fundamental para la comunicación institucional. Por esto, las que todavía no la tienen están trabajando para publicarla, o están considerando estos temas sin llegar a formalizarlos en un documento.
Las cuestiones de política de comunicación institucional son responsabilidad del jefe de Comunicación y del equipo de Gobierno. Actualmente, lo que está definido son las pautas a seguir en situaciones de crisis y las directrices generales para la identidad visual corporativa, el comportamiento y el estilo adecuados para las redes sociales.

Al ser una institución pública está influenciada por las decisiones políticas locales referentes a la cuestión lingüística. Entre las entrevistadas, seis universidades publican en castellano, otras dos en su idioma cooficial (aunque una también en castellano e inglés, en Facebook) y la última en bilingüe, según lo establecido por el estatuto de cada universidad. La siempre mayor internacionalización y movilización de los estudiantes, además, hace imprescindible proporcionar la información como mínimo también en inglés.
Todo esto lleva a cada universidad a redactar la información en los diferentes idiomas a

su manera, intentado superar los límites estructurales (espacio reducido) de Twitter, como explicamos de manera más completa en el apartado E de los Resultados.

La interacción en las RR.SS. resulta positiva cuando las universidades, por un lado, adoptan una estrategia efectiva y, por otro, reciben *feedback* (*hashtags*, menciones y mensajes públicos o privados) de su público.
La mayoría tiene criterios detallados para los contactos a seguir, mientras algunas tienen un espectro más amplio de los mismos.
Generalmente, trabajan con las listas automáticamente generadas por Twitter, en algunos casos integrándolas con listas de creación propia.
Con respecto a las respuestas a los usuarios, es el CM quién hace de intermediario con los servicios competentes, organizando el tráfico de las preguntas recibidas y contestándolas en primera persona, cuando es posible.
Se contesta con respuestas personalizadas más que con modelos preparados, redirigiendo los usuarios a los centros responsables de los temas cuestionados, en el idioma de la persona que pregunta y a veces también en castellano.

El responsable de la medición de la actividad en las RR.SS. es el CM.
En cinco de las universidades entrevistadas se realiza una medición completa, con herramientas 2.0. Entre las otras, algunas hacen una medición parcial y poco rigurosa y una ni ha empezado todavía. Se analiza la actividad de Facebook y Twitter, con herramientas y parámetros bastante comunes entre los entrevistados (Resultados, punto 27).
En cuatro universidades se preparan informes anuales sobre los resultados de la medición, mientras que en otras cuatro se realizan con más frecuencia.
El CM es el primero en beneficiarse de estos resúmenes, ya que así puede valorar el éxito de las acciones desarrolladas, mejorar su gestión de las RR.SS. y justificar los buenos y malos resultados de su labor frente a sus superiores. El equipo de Gobierno y el jefe de Comunicación se basan en estas mediciones para tomar decisiones sobre las líneas a seguir para el futuro de la comunicación institucional online.

A continuación, las **buenas prácticas** que hemos detectado tras la conversación con los CM entrevistados.

Twitter se confirma como el mejor canal para los contenidos en tiempo real, como contar lo que pasa en la universidad y las transmisiones en directo de los eventos institucionales. En cambio Facebook sigue resultando la red más difusa, con más seguidores, alcance y *engagement*.

Algunas acciones experimentales, implementadas por iniciativa de un CM, que han tenido éxito en las RR.SS. son: la creación de *hashtags* atractivos para estimular la conversación y para categorizar los contenidos; acciones sociales como invitar a los estudiantes a compartir *selfies* el primer día del año académico, para aumentar la interacción de los jóvenes alumnos en Instagram, y a participar en el concurso para la

realización del diseño de la carpeta anual de la universidad, acción que aporta más interacción en absoluto por parte de los alumnos.

La estrategia ganadora para actualizar en las RR.SS. es la fórmula imagen más enlace, mejor que el vídeo, que para tener éxito tiene que ser muy atractivo y corto. En cuanto al tiempo de actualización, los momentos más provechosos son los martes y la hora de comer, cuando los usuarios están más conectados y activos. Desde que el canal YouTube se utiliza como medio de comunicación para la divulgación científica, las investigaciones están mucho más cerca de las personas, otro resultado interesante.

En algunas universidades, el servicio de atención al estudiante ofrecido por las redes sociales institucionales ha llegado a un nivel de calidad tan alto que los usuarios las mencionan continuamente, agradeciendo la rapidez, el cuidado y el trato con los que se responde a sus peticiones.

4.1. Límites de la investigación

En la investigación se han detectado dos **límites** estructurales.

El primero es el apartado D "Política de comunicación institucional de la universidad", que ha aportado menos resultados respecto a lo esperado. Quizá por ser las preguntas no tan bien entendidas y sobre todo al ser una cuestión todavía abierta, con algunas universidades que están pendientes de fijar las pautas generales de la comunicación institucional en redes sociales (ver capítulo 5, *"Armonizar las cuentas universitarias"*). Para superar esta carencia en la recogida de la información se podría, en el futuro, ampliar la muestra entrevistando también a los jefes de Departamento de Comunicación y a los miembros del equipo de Gobierno, ya que son los responsables directos de estas cuestiones y, por lo tanto, podrían aportar más argumentos y más detalles al respecto.
Otra solución podría ser recoger, si es posible, las guías o los documentos internos que se utilizan, o, por lo menos, hacerse contar qué instrucciones y características principales contienen.

El segundo es la muestra, que es pequeña. En un futuro sería útil y provechoso aumentar el número de las universidades entrevistadas, involucrando sobre todo aquellas que demuestren ser particularmente interesantes en su actividad en las redes sociales, mediante un estudio previo de sus cuentas institucionales.
Además, se podrían añadir a la entrevista más temas a profundizar, detectando otras características a investigar a partir de lo que se ha conseguido con este estudio, inspirándose, también, en las propuestas elaboradas en el capítulo 5.

5. PROPUESTAS PARA LOS COMMUNITY MANAGERS DE LAS UNIVERSIDADES

Tras analizar las diferentes aportaciones y reflexiones encontradas en las entrevistas, y combinándolas con la reflexión personal y la observación, realizamos una serie de propuestas que podrían mejorar el trabajo diario de los CM de las universidades y la calidad de la comunicación institucional digital universitaria. Con este capítulo final intentamos dar una aplicación práctica a los resultados de la investigación.

Crear la Unidad de gestión de las redes sociales

En una universidad el trabajo del CM es fruto de la colaboración de dos personas encargadas de las RR.SS. En el punto 3 de los Resultados se puede ver como esta profesión requiere la colaboración de varios profesionales o de varias habilidades, difícilmente resumibles en una única figura. Los CM, actualmente, piensan que se debería dedicar más personal y tiempo para cumplir adecuadamente con su trabajo diario, como comentamos en varios puntos del estudio.
Por lo tanto, una propuesta sería la creación de una unidad específica para las redes sociales, con múltiples perfiles colaborando juntos para llevar a cabo sinérgicamente las muchas tareas y responsabilidades de la labor del Community Manager.

Reconocer la importancia de las RR.SS. y del CM

Los Community Managers sienten la necesidad de ver reconocida, por parte de toda la Comunidad universitaria, la importancia que juegan las redes sociales, hoy en día, para la comunicación y la reputación digital de la universidad. También, quieren que los resultados obtenidos a través de la actividad en las RR.SS. sean valorados como merecen. Este deseo de reconocimiento y de valoración es, en parte, la respuesta a las cuestiones planteadas sobre la consideración y el poder de decisión del CM, todavía limitados por la intervención de los diferentes agentes universitarios en las decisiones a tomar, según lo comentado en las entrevistas.
Una solución podría ser empezar a reconocer la figura oficial del CM, en cuanto directa responsable de los canales de la comunicación institucional digital de la universidad, un importante objetivo del estudio. También depende de la capacidad del CM saber hacerse considerar por su labor, como en el ejemplo del CM satisfecho de que el aumento de matriculas en los cursos haya sido valorado y haya llevado a mejorar la consideración de las RR.SS. en la universidad.

Mejorar la gestión de los contenidos

En la gestión de los contenidos a publicar se podría mejorar la selección y la adaptación de los contenidos en cada plataforma (un ejemplo es adaptar el tamaño de las imágenes para que se puedan ver también en Twitter); aumentar el número de recursos

multimedia, ya que son los contenidos que tienen más éxito en las RR.SS. y utilizar siempre los sintetizadores de enlaces, para monitorizar la información elegida por el usuario.

Armonizar las cuentas universitarias

Los Departamentos de Comunicación tienen la necesidad/voluntad de centralizar, o sea, armonizar el estilo, el *branding* y otras características de la comunicación institucional de las otras cuentas que pertenecen a la universidad, ya que, actualmente, cada cuenta sigue patrones propios. Las propuestas para conseguir esta homogeneidad son la difusión de la guía de usos, estilo y comportamiento para las redes sociales y la disponibilidad del CM a asesorar las otras cuentas universitarias existentes.

Observado el estado de la cuestión, estaría bien, además, que el CM tuviese una reunión con el Departamento de Comunicación y el equipo de Gobierno (ambos responsables de la comunicación institucional) para definir bien las directrices a seguir, sobre todo en aquellas universidades que todavía no disponen de una guía acerca de estos temas (un tercio de la muestra).
Esto porque, aunque hay directrices que se pueden generalizar al punto de ser parte de una futura guía nacional sobre la comunicación institucional digital universitaria, hay temas y cuestiones propias y originales de cada universidad que constituyen su identidad corporativa en las redes sociales.

Resolver los límites lingüísticos

Para superar los problemas surgidos con la cuestión lingüística se podría segmentar la información por idioma en la misma cuenta; publicar en bilingüe o trilingüe en el mismo *post* o alternarlos, como ya hacen algunas universidades; o empezar a experimentar con la redacción de una información multilingüe, añadiéndole un enlace que lleve a profundizar la información con posibilidad de escoger la versión traducida que se prefiera.

Contar con un responsable de gestión de las respuestas

Al no tratarse de una tarea propia de la comunicación institucional, sino del servicio de atención e información de la universidad, la mayoría de los CM espera poder contar, en un futuro cercano, con un perfil específico para la gestión de las respuestas a los comentarios y/o mensajes privados que recibe en las cuentas institucionales.
Soluciones posibles serían implicar a una persona de administración o de uno de estos servicios universitarios con el Departamento de Comunicación, permitir el acceso en las RR.SS. institucionales a este mismo personal o bien crear un nuevo puesto de trabajo para cumplir con estas necesidades.

Formarse en la medición de la actividad en las RR.SS.

Para todas las universidades entrevistadas la medición es un tema a profundizar, ya que todas quieren y necesitan aportar mejoras en las herramientas utilizadas, pidiendo algunas más potentes, gratuitas y sin límites.
Muchos CM necesitan formación adecuada para saber cómo y qué medir.
Otro aspecto muy importante a tener en cuenta es saber por qué se consideran determinados parámetros en la medición, para no caer en el error de medir por medir, sólo porque *"hay que presentar un informe anual sobre el crecimiento de las RR.SS."*, como pasa en algunos casos.
Para que la medición sea útil, es fundamental saber aprovechar las conclusiones de lo medido y aplicarlas en el trabajo diario.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BREVA FRANCH, E. y MUT CAMACHO, M. "Nuevos Soportes de Comunicación. Estudio de un caso: La universidad Jaume I de Castellón".
En AA.VV. *La comunicación en la Universidad*, Edipo, Madrid, 2004, pp. 223-228.

CELAYA, J. *La empresa en la Web 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2008.

FERNÁNDEZ SOMOZA, N. "Estudio sobre el uso institucional de redes sociales por parte de las universidades públicas", Tesina de Fin de Máster, Sin publicar. Universidad del País Vasco (UPV/EHU), 2013.

FREIRE, J. "Los retos y oportunidades de la Web 2.0 para las Universidades".
En JIMÉNEZ CARO, R. y POLO, F. (eds.) *La Gran Guía de los Blogs 2008*, Colección Planta 29, El Cobre Ediciones, 2007, pp. 82-90.

PALOMO, R., RUIZ, J. y SÁNCHEZ, J. *Enseñanza con TIC en el siglo XXI. La escuela 2.0*, Editorial Mad, Sevilla, 2008.

RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. *Metodología de la investigación cualitativa*, 4ª ed. Universidad de Deusto, Bilbao, 2007.

BIBLIOGRAFÍA ONLINE

BRITO, J.G., LAASER, W. y TOLOZA, E.A. "El uso de redes sociales por parte de las universidades a nivel institucional. Un estudio comparativo.", *RED, Revista de Educación a Distancia*, Número 32, 2012.
Consultado el 01/09/2014 en http://www.um.es/ead/red/32

EGUARAS, M. "Manual de estilo: ¿por qué estandarizar y armonizar criterios?", 2014.
Consultado el 10/09/2014 en
http://marianaeguaras.com/manual-de-estilo-por-que-estandarizar-y-armonizar-criterios

GALÁN, R. "Internet y Redes Sociales en la Universidad", 2014.
Consultado el 07/09/2014 en
http://www.avanzaentucarrera.com/llegaraser/especiales/especial-grados-2014/internet-y-redes-sociales-en-la-universidad/

GÓMEZ, M., ROSES, S. y FARIAS, P. "El uso académico de las redes sociales en universitarios.", *Comunicar, Revista Científica de Comunicación y Educación*, C38, Edición Preprint, 2011.
Consultado el 01/09/2014 en
http://www.revistacomunicar.com/pdf/preprint/38/14-PRE-13426.pdf

IAB SPAIN RESEARCH "IV Estudio Anual de Redes Sociales", 2013.
Consultado el 01/09/2014 en
http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS_reducida.pdf

IAB SPAIN RESEARCH "V Estudio Anual de Redes Sociales", 2014.
Consultado el 01/09/2014 en
http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS_reducida.pdf

PONCE, I. "Monográfico: Redes Sociales", *Observatorio Tecnológico, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte,* 2012.
Consultado el 17/09/2014 en
http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales?showall=1

REBIUN - RED DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS "Encuesta sobre buenas prácticas en redes sociales de las universidades y centros de investigación.", 2013.
Consultado el 23/05/2014 en
http://www.rebiun.org/documentos/Documents/IIIPE_2020_LINEA3/IIIPE_Linea3_RESUMEN_Encuesta_buenas%20practicas_redes%20sociales_REBIUN.pdf

REDACCIÓN DE AVANZAENTUCARRERA.COM "Las Universidades en las Redes Sociales", 2013.
Consultado el 07/09/2014 en
http://www.avanzaentucarrera.com/llegaraser/especiales/especial-carreras/las-universidades-en-las-redes-sociales/

REINA ESTÉVEZ, J., FERNÁNDEZ, I. y NOGUER, A. "El uso de las redes sociales en las universidades andaluzas: el caso de Facebook y Twitter.", *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. II, Nº 4, 2012, pp.123-144.
Consultado el 01/09/2014 en
http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/128

SAN MILLÁN FERNÁNDEZ, E., BLANCO JIMÉNEZ, F. y DEL ARCO PRIETO, J.C. "Comunicación corporativa 2.0 en la Universidad Rey Juan Carlos." *Revista Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, 2008, pp.394-408.
Consultado el 03/09/2014 en
http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDMQFjAC&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4099042.pdf&ei=Z6UaVJyREcXjaPeKgMAM&usg=AFQjCNGyxi-9NvsdUTgOYMHC1-vM9CmGIA&bvm=bv.75097201,d.d2s&cad=rja

ZARCO FERNÁNDEZ, C. y DEL BARRIO, S. "Propuesta de Rankings de Universidades Españolas en Redes Sociales.", Universidad de Granada, 2013.
Consultado el 07/09/2014 en
http://secretariageneral.ugr.es/pages/tablon/*/noticias-canal-ugr/la-ugr-elabora-el-ranking-mas-completo-hasta-la-fecha-sobre-la-presencia-de-universidades-espanolas-en-las-redes-sociales#.VBvc3KONCAn

MANUALES ONLINE

AERCO *La Función del Community Manager: cómo las empresas están organizándose para crear y hacer crecer sus comunidades.*
Territorio Creativo, Noviembre de 2009.
Consultado el 01/06/2014 en
http://www.maestrosdelweb.com/images/2010/04/community-manager.pdf

Guía de redes sociales de la Generalitat de Cataluña, 6ª ed., 2013.
Consultado el 01/06/2014 en
http://www.gencat.cat/xarxessocials/es/guia-usos-estil.html

Guía de usos y estilo en las Redes Sociales del Gobierno Vasco, 2ª ed., Vitoria, Servicio central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2012.
Consultado el 01/03/2014 en
http://bideoak2.euskadi.net/redesyblogs/guia_usos_y_estilos_en_rrss_del_ejgv/guia_de_usos_y_estilo_en_las_redes_sociales_del_gobierno_vasco_v2.pdf

Libro Blanco de las redes sociales de la UB, Universidad de Barcelona, 2012.
Consultado el 01/06/2014 en
http://www.ub.edu/web/ub/es/menu_eines/noticies/2012/06/058.html

7. ANEXOS

a) Entrevista a las/los Community Managers de las universidades públicas españolas

Universidad de

Nombre

Género y edad

E-mail y Teléfono (para contactar con la persona, si es necesario, a la hora de analizar las respuestas)

A. El perfil del Community Manager

1. Describe tu perfil profesional : estudios, experiencias (en breve)

2. Define tu cargo profesional, es decir ¿De qué te ocupas? ¿Qué acciones concretas realizas?

- ¿Tienes definidas las tareas principales a llevar a cabo según un plan de trabajo? (Ejemplo: gestionar las redes sociales, expresar los valores de la Uni, buscar líderes de opinión en la Uni que puedan crear una red de comunicación, interactuar y escuchar, favorecer la comunicación interna)

- ¿Qué porcentaje de tu tiempo dedicas a ser Community Manager?

- ¿Qué otras acciones, fuera del Community Manager, cubres con tu trabajo?

- ¿Trabajas en la Uni (en el despacho) o desde casa?

- ¿Tienes definido un horario en concreto en el que trabajar, o tu trabajo sigue en la tarde/en "tu tiempo personal"?

- ¿Qué herramientas y dispositivos utilizas para trabajar?
¿Necesitarías otras, que actualmente echas en falta?

3. ¿Eres el único/la única a llevar a cabo el trabajo de Community Manager o hay otras personas que colaboran contigo? ¿Cuántos? ¿Qué perfiles profesionales tienen?

- ¿Qué tareas realiza cada uno?

- ¿Trabajan desde la misma ubicación física que tú?

- ¿Qué horarios tienen, el mismo que tú?

- ¿Cómo os organizáis? ¿Para comunicar entre vosotros, utilizáis herramienta de comunicación online? ¿Cuáles? ¿Y si también offline, cuáles?

4. En relación a todo lo que hemos comentado hasta ahora, ¿Evalúas positivamente la manera en la que trabajas? ¿Cambiarías algo? ¿Qué y Cómo?

B. Redes Sociales

5. ¿Qué redes sociales lleváis?¿Qué objetivos cumple cada red social?

- ¿Quién decidió abrir estas cuentas de estas redes sociales?
¿Por qué se decidió abrir estas y no otras?
¿Habéis tenido cambios en el tiempo respecto a las redes sociales a llevar? ¿Alguna que actualmente está abandonada?
¿Habéis tenido que cerrar alguna? ¿Por qué?

6. - ¿Tenéis un plan de comunicación para las redes sociales?
¿Por escrito? ¿Quién lo ha preparado? ¿Qué define?

- ¿objetivos cualitativos y/o cuantitativos?
(¿tenéis como objetivo conseguir más seguidores?
¿aumentar la conversación sobre los contenidos de la Uni?)

- ¿público objetivo definido al que os comunicáis?

- ¿estrategias comunicativas definidas?

7. ¿Cuál de vuestras redes sociales funciona mejor? ¿Por qué?

8. ¿ Evalúas positivamente la organización y la gestión de vuestras redes sociales? ¿Cambiarías algo? ¿Qué y Cómo?

C. Contenidos

9. ¿Tenéis un plan de contenidos definido?
¿Por escrito? ¿Quién lo ha preparado? ¿Qué define?

10. ¿Distinguís en categorías el contenido a publicar?(Ejemplo: noticias de interés social, servicios institucionales, divulgación y conocimiento académicos, atención al estudiante/alumno, interés mundial, pertenencia a y pasión por la Uni/aversión a la misma, etc.)

¿Qué contenidos se publican en una red y no en otra (o no hay diferencia)?

11. ¿Quién decide qué contenido publicar?

12. ¿Cuál es la frecuencia con la que publicáis? (Tiempo de actualización de los contenidos)

13. ¿Tono definido? ¿Quién lo ha definido? ¿Por escrito?
¿Tenéis un registro definido?
¿Qué cuestiones con respecto al tono están definidas?

14. ¿Qué está definido respecto a la Forma con la que se publica?
¿Número de palabras? ¿Enlaces? ¿Presencia o no de fotografías y vídeos?
¿Utilizáis herramientas particulares, como bitly (para los enlaces cortos)?

15. ¿Hay maneras de publicar más efectivas que otras? (En términos de contenido, forma y tono: por ejemplo, foto mejor que sólo texto, vídeo más atractivo que sólo link)

16. ¿Varía esto según la red social?

17. En relación a todo lo que hemos comentado hasta ahora, ¿Evalúas positivamente la manera en la que gestionáis los contenidos? ¿Cambiarías algo? ¿Qué y Cómo?

D. Política de comunicación institucional de la universidad

18. ¿Al empezar tu trabajo de Community Manager en la Uni, has recibido una formación respecto a la política de comunicación de la Universidad? ¿Por parte de la Uni, del departamento de Comunicación? ¿Desde personas en concretos? ¿A través de un programa/plataforma?

19. ¿Tenéis una guía de usos, estilo y comportamiento en redes sociales de la Uni? Si es así, ¿la utilizáis? ¿Alguna otra guía? ¿Dónde puedo encontrarla (archivo, pdf, link)?

20. ¿Tenéis una política de comunicación institucional definida?
¿Por escrito? ¿Qué cuestiones con respecto a la política institucional están definidas?

- ¿Tenéis normativas de uso?

- ¿Os vinculan a un estilo institucional?

- ¿Tenéis límites e indicaciones respecto a los contenidos?

- ¿Tenéis indicaciones respecto al comportamiento hacia la comunidad online y offline?

- ¿Tenéis definida la cuestión de la imagen de la Universidad a transmitir/mantener? ¿Cómo la comunicáis visualmente? ¿Y en el contenido?

21. En relación a todo lo que hemos comentado hasta ahora, ¿Evalúas positivamente la manera en la que Formación y Política institucional influencian (o se reflejan en) tu trabajo? ¿Cambiarías algo? ¿Qué y Cómo?

E. Cuestión lingüística

22. ¿Tenéis definida la cuestión lingüística? ¿En cuáles idiomas publicáis y en qué orden aparecen?

- ¿Utilizáis cuentas diferentes para los diferentes idiomas? Si usáis la misma cuenta para distintos idiomas, ¿escribís un post por cada idioma o los sintetizáis todos en el mismo post? ¿Otras maneras?

23. En relación a todo lo que hemos comentado hasta ahora, ¿Evalúas positivamente la manera en la que comunicáis, respecto a los idiomas? ¿Cambiarías algo? ¿Qué y Cómo?

F. Interacción

24. ¿Tenéis una política de interacción definida hacia los estudiantes?

¿Y hacia otras Universidades o Instituciones?¿Tenéis definido quién seguir? ¿Tenéis definido cómo crear la lista de contactos/personas a seguir?

25. ¿Quién y Cómo gestionáis las respuestas a comentarios o a mensajes privados?¿Tenéis modelos de respuestas según el tema de la pregunta?

26. En relación a todo lo que hemos comentado hasta ahora, ¿Evalúas positivamente la manera en la que interactuáis con vuestros contactos? ¿Cambiarías algo? ¿Qué y Cómo?

G. Medición y Evaluación de la actividad en las redes sociales

27. ¿Quién se ocupa de la medición? ¿Qué parámetros medís y con qué herramientas? Por ejemplo: número de seguidores en las diferentes redes, indicadores de interés (como el número de "me gusta"), indicadores de compromiso (como el número de comentarios), …

- ¿Para qué redes sociales?

28. Para resumir los resultados de la medición, ¿Preparáis informes? ¿Otras maneras? ¿Con qué periodicidad los preparáis?

29. ¿Cómo utilizáis los resultados medidos? ¿Quién decide cómo utilizarlos? ¿Utilizándolos, se aportan cambios en la realidad de vuestro trabajo?

30. En relación a todo lo que hemos comentado hasta ahora, ¿Evalúas positivamente la manera en la que medís y utilizáis las evaluaciones de la actividad de las redes sociales para vuestro trabajo? ¿Cambiarías algo? ¿Qué y Cómo?

¡Gracias por la colaboración, tus respuestas serán de gran ayuda para el estudio!

b) DVD que incluye:

- Archivos de audio de las entrevistas realizadas a los CM.
- Documentos de texto con las entrevistas que se han realizado o completado por escrito.
- Documentos de texto con la información adicional facilitada por los entrevistados sobre las herramientas online que utilizan y las recomendaciones internas que siguen.

AGRADECIMIENTOS

Una vez que he finalizado este intenso reto continuo quiero agradecer a mi tutor, el profesor Sergio Monge, por sus atentos consejos y sugerencias a lo largo del trabajo.
También deseo expresar mi profundo agradecimiento a la profesora Irene García, por su disponibilidad, interés y entusiasmo demostrados por mi proyecto.
Gracias a Nancy Fernández, por haberme contado cómo ha llevado a cabo su trabajo de fin de máster y por su agradable interés en la evolución del mío.
Gracias a los nueve Community Managers entrevistados y al equipo de Euskampus Fundazioa, que han hecho posible el desarrollo de esta investigación.
Mi especial agradecimiento a Cristina Juesas, la jefa de Comunicación, por sus continuos estímulos a investigar, aprender y actualizarse en el campo de los Social Media.
Gracias a mi compañera del Máster y de las prácticas Cristina Díaz de Alda, por los consejos, la enseñanza del castellano y su amistad.
Agradezco también al Profesor José Luis Orihuela, por su importante contribución en las fuentes.

Gracias a Belén por lo que convivimos y compartimos, por tu presencia y ayuda puntuales y por haber contribuido fuertemente al éxito de esta inesperada aventura.

Gracias a mi familia, que me inspira, anima y cuida constantemente, tanto cuando estoy en casa como cuando estoy por el mundo.
Gracias a la familia Del Río Carrero, que este último año he tenido el honor y placer de conocer, siendo tratada y cuidada como una hija.
Gracias a mis compañeros del Máster, con los que he aprendido mucho más de lo que ellos se imaginan.
Gracias a Jacopo, por su efectiva formación sobre cómo compilar el índice.
Gracias a los “Compis” de Passeig de Sant Joan por su hospitalidad y apoyo en el último mes.
Quiero agradecer con particular emoción a mis amigos, que están siempre cerca de mí aunque sea desde kilómetros de distancia.
Gracias a quien ha puesto el último punto a este compromiso satisfactorio.